



**MODUL**  
**STANDAR KINERJA**  
**PELAYANAN**

Pelatihan Kepemimpinan Administrator

Disusun oleh:  
**Dr. Baban Sobandi, SE.,M.Si**  
(Widyaiswara Ahli Madya LAN)

Lembaga Administrasi Negara  
2020

Hak Cipta © Pada:

Lembaga Administrasi Negara, Edisi Tahun 2020  
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Jl. Veteran No. 10 Jakarta 10110  
Telp. (62 21) 3868201-06 Ext. 193, 197  
Fax. (62 21) 3800188

**STANDAR KINERJA PELAYANAN PUBLIK**

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Adi Suryanto, M.Si
2. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
3. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol., Adm
4. Dr. Bayu Hikmat Purwana, M.Pd.

PENULIS MODUL:

Dr. Baban Sobandi, SE.,M.Si.

REKA CETAK:

COVER :

Jakarta – LAN – 2019

ISBN:

# DAFTAR ISI

	<b>Hal</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A Latar Belakang .....	1
B Deskripsi Singkat .....	1
C Hasil Belajar dan Indikator Hasil Belajar .....	2
D Materi Pokok dan Sub Materi Pokok .....	2
 <b>MATERI POKOK-1:</b>	 <b>4</b>
<b>STANDAR KINERJA PELAYANAN DAN INDIKATOR KEPUASAN PENGGUNA LAYANAN</b> .....	
A. Indikator Keberhasilan .....	4
B. Konsep Kinerja .....	4
C. Konsep Pelayanan .....	8
D. Konsep Standar Kinerja Pelayanan .....	11
E. Peran Penting Standar Kinerja dalam Manajemen Kinerja .....	13
F. Indikator Kepuasan Pengguna Layanan .....	19
G. Latihan .....	21
H. Rangkuman .....	22
I. Evaluasi .....	23
J. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	24
 <b>MATERI POKOK-2:</b>	 <b>25</b>
<b>EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI IMPLEMENTASI STANDAR KUALITAS KINERJA LAYANAN</b> .....	
A. Indikator Keberhasilan .....	25
B. Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Organisasi Pemerintah .....	25
C. Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan .....	31
D. Mengukur Efisiensi dan Efektivitas Implementasi Standar Kinerja Pelayanan .....	41
E. Latihan .....	52
F. Rangkuman .....	52

G. Evaluasi .....	54
H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	54
<b>MATERI POKOK-3:</b>	<b>55</b>
<b>PENGELOLAAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA DALAM PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN .....</b>	
A. Indikator Keberhasilan .....	55
B. Pengertian Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya .....	55
C. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pelayanan .....	59
D. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sarana dan Prasarana Pelayanan .....	65
E. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Teknologi .....	69
F. Latihan .....	72
G. Rangkuman .....	73
H. Evaluasi .....	74
I. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	75
<b>PENUTUP .....</b>	<b>76</b>
A. Simpulan .....	76
B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>78</b>

# PENDAHULUAN

## **A. Latar Belakang**

Berdasarkan Pasal 52 ayat (2) huruf a Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pejabat administrator harus menjamin akuntabilitas jabatannya untuk memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan yang sudah direncanakan dengan baik dan efisien sesuai standar operasional prosedur dan terselenggaranya *peningkatan kinerja* secara berkesinambungan (Keputusan Kepala LAN No. 1008 Tahun 2019).

Dengan memperhatikan pasal tersebut, maka Lembaga Administrasi Negara merumuskan kurikulum pelatihan kepemimpinan untuk Pejabat Administrator dengan fokus kepada pembangunan kompetensi Kepemimpinan Kinerja, yang terdiri dari 4 (empat) agenda pelatihan yaitu: Agenda Kepemimpinan Pancasila dan Nasionalisme, Agenda Kepemimpinan Kinerja, Agenda Manajemen Kinerja, dan Agenda Aktualisasi.

Salah satu mata pelatihan dalam Agenda Manajemen Kinerja adalah Mata Pelatihan Standar Kinerja Pelayanan. Standar Kinerja Pelayanan memang merupakan salah satu komponen dalam Manajemen Kinerja yang sangat penting, terutama dalam tahap pengukuran dan penilaian kinerja. Atas dasar hal tersebut, maka disusun Modul Standar Kinerja Pelayanan.

## **B. Deskripsi Singkat**

Mata pelatihan ini membekali Peserta dengan kemampuan memahami dan menerapkan standar system pelayanan dalam pelaksanaan tugas, serta mengelola sumber daya kelompok kerja dalam tugas pelayanan.

### **C. Hasil Belajar dan Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran mata pelatihan ini, Peserta diharapkan mampu menjelaskan dan menerapkan standar pelayanan publik dalam pelaksanaan tugas, serta mengelola sumber daya kelompok kerja dalam tugas pelayanan.

Adapun indikator hasil belajar dari mata pelatihan ini adalah:

1. Peserta mampu menjelaskan standar pelayanan dan indikator kepuasan pengguna layanan;
2. Peserta mampu menganalisis efektivitas dan efisiensi implementasi dan kualitas produk hasil layanan; dan
3. Peserta mampu menjelaskan pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya dalam peningkatan kinerja pelayanan.

### **D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**

Materi pokok dan Sub Materi Pokok dalam Mata Pelatihan Standar Kinerja Pelayanan adalah:

1. Standar kinerja pelayanan dan indikator kepuasan pengguna layanan, dengan Sub Materi Pokok:
  - a. Konsep Kinerja
  - b. Konsep Pelayanan
  - c. Konsep Standar Kinerja Pelayanan
  - d. Peran Penting Standar Kinerja dalam Manajemen Kinerja
  - e. Indikator Kepuasan Pengguna Layanan
2. Efektivitas dan efisiensi implementasi standar kualitas kinerja layanan, dengan Sub Materi Pokok:
  - a. Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Organisasi Pemerintah
  - b. Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan
  - c. Mengukur Efisiensi dan Efektivitas Implementasi Standar Kinerja Pelayanan

3. Pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya dalam peningkatan kinerja pelayanan, dengan Sub Materi Pokok:
  - a. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pelayanan
  - b. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sarana dan Prasarana Pelayanan
  - c. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Teknologi

# MATERI POKOK 1

## STANDAR KINERJA PELAYANAN DAN INDIKATOR KEPUASAN PENGGUNA LAYANAN

---

### A. Indikator Keberhasilan

Setelah mempelajari materi pokok-1 ini, peserta pelatihan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Konsep Kinerja
2. Menjelaskan Konsep Pelayanan
3. Menjelaskan Konsep Standar Kinerja Pelayanan
4. Menjelaskan Peran Penting Standar Kinerja dalam Manajemen Kinerja
5. Menjelaskan Indikator Kepuasan Pengguna Layanan

### B. Konsep Kinerja

Banyak defnisi tentang kinerja. Para pakar mendefinisikan sesuai dengan konteksnya. Kinerja adalah penyelesaian tugas dengan penerapan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*Shields & Brown, et al: 2015*). Kinerja Tugas (*Task Performance*) terkait dengan kemampuan kognitif sedangkan Kinerja Kontekstual (*Contextual Performance*) tergantung pada kepribadian. Kinerja tugas (*Task Performance*) adalah peran perilaku yang terdapat dalam deskripsi pekerjaan dan sistem remunerasi, dan secara langsung terkait dengan kinerja organisasi. Sedangkan kinerja kontekstual (*Contextual Performance*) berbasis nilai dan merupakan peran/perilaku tambahan yang tidak ada dalam deskripsi pekerjaan, yang secara tidak langsung terkait dengan kinerja organisasi (*Paul R. Martin, 2011*).

Kinerja dipahami sebagai pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Kinerja mencakup hasil yang dicapai melalui kontribusi individu atau tim terhadap tujuan strategis organisasi. Kinerja terdiri dari hasil kerja dan perilaku kerja.

Perilaku kerja dan hasil kerja dapat dinilai secara terpisah. Kinerja juga dapat dilihat dari manfaat ataupun dampak dari suatu hasil kerja. Kinerja memiliki keterkaitan dengan potensi dan kompetensi pegawai serta sejauh mana potensi dan kompetensi tersebut diaktualisasikan oleh pegawai. Artinya, bagaimana pengelolaan potensi sebagai input dalam suatu proses untuk menjadikan output dan outcome. Potensi dan kompetensi dikelola saat serangkaian tugas atau pekerjaan dilakukan, sesuai standar kinerja yang ditetapkan.

Kinerja organisasi merupakan fungsi dari faktor internal dan faktor eksternal organisasi. Lingkungan Organisasi, Tujuan Organisasi, Ekspektasi Stakeholder, Teknologi dan Sumber Daya Organisasi merupakan input dalam manajemen kinerja, yang sekaligus menjadi kekuatan organisasi. Pengelolaan semua potensi yang ada, kepemimpinan dan manajerial, persaingan, kolaborasi, serta kerja sama dan koordinasi dalam organisasi merupakan proses untuk menghasilkan output akhir. Dan yang menjadi output akhirnya adalah kinerja organisasi itu sendiri.

Untuk melihat ketercapaian kinerja suatu organisasi, diperlukan indikator. Indikator adalah sesuatu yang akan diukur yang mewakili kinerja. Indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*) adalah sesuatu yang dijadikan indikator utama untuk melihat keberhasilan suatu organisasi. Dengan kata lain, Indikator kinerja utama (KPI) adalah sesuatu yang digunakan untuk memantau dan mengukur efektivitas organisasi (Reh, 2020).

Seringkali keberhasilan suatu organisasi hanyalah merupakan pencapaian yang berulang dari tujuan operasional. Atau sering juga kesuksesan atau keberhasilan organisasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Karenanya, memilih KPI yang tepat bergantung kepada pemahaman yang baik tentang apa yang penting bagi organisasi. Dengan demikian, Indikator Kinerja Utama bagi setiap organisasi berbeda-beda (Reh, 2020).

Untuk mengukur kinerja organisasi dapat dilihat dari kesesuaian realisasi kinerja dengan standar yang telah ditetapkan. Ketercapaian standar kinerja tergantung kepada ketercapaian standar input dan standar proses. Dengan demikian, dalam sistem manajemen kinerja, diperlukan standar input, standar proses, standar output dan standar outcome. Dalam konteks yang lebih luas, bahkan benefit dan impact juga diperlukan. Namun karena benefit dan impact bersifat lintas kegiatan, lintas program, bahkan lintas organisasi, maka standarisasi kinerja cukup sampai dengan outcome.

Sebelum pembahasan tentang standar, perlu penyamaan persepsi terlebih dahulu tentang input, proses, output, dan outcome, benefit, dan impact. Berikut definisi mengenai hal tersebut:

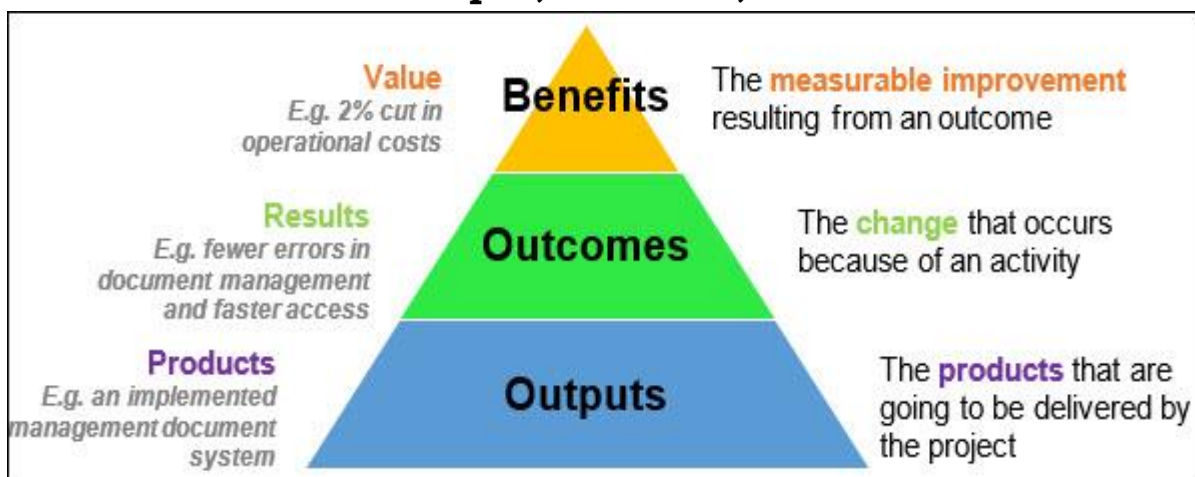
- *Input* adalah sumber daya yang disediakan organisasi untuk melaksanakan program dan kegiatan tertentu. Sumber daya tersebut bisa berupa uang, waktu, ataupun pegawai. Tenaga ahli seperti konsultan atau organisasi mitra, dapat dianggap sebagai input (Fritz, 2019).
- *Proses* adalah "sistem kegiatan yang terintegrasi yang menggunakan sumber daya untuk mengubah input menjadi output" (ISO 9000: 2000).
- *Output* adalah Apa yang dihasilkan oleh program. Misalnya, program pelatihan menyediakan lulusan (Fritz, 2019). Output proyek adalah salah satu produk spesialis proyek, apakah berwujud atau tidak berwujud (Bedi, 2013).
- *Outcome* adalah output yang sudah berfungsi. Sebagai contoh, hasil dari program pelatihan adalah jumlah lulusan yang mendapatkan pekerjaan dalam periode tertentu. Hasil adalah perubahan yang terjadi karena program yang diselenggarakan. Outcome dapat diukur dan dibatasi waktu, meskipun mungkin perlu beberapa saat untuk menentukan efek sepenuhnya. Mengukur hasil membutuhkan waktu dan sumber daya yang lebih signifikan, serta harus melacak

kinerja dari waktu ke waktu (Fritz, 2019). Outcome juga dapat diartikan sebagai hasil perubahan yang diperoleh dari output suatu proyek (Bedi, 2013)

- *Benefit* adalah peningkatan terukur yang dihasilkan dari hasil yang dianggap sebagai keuntungan oleh satu atau lebih pemangku kepentingan (Bedi, 2013).
- *Impact* adalah dampak jangka panjang atau tidak langsung dari outcome. Dampak sulit diukur karena mungkin terjadi atau tidak terjadi. Misalnya, seorang yang lulus dari program pelatihan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas hidupnya sehingga menjadi lebih baik. Tapi kita tidak tahu persis bagaimana hal tersebut terjadi? Apa saja indikator-indikatornya? Setelah berapa lama impact tersebut akan muncul? Dampak seringkali tidak pasti dan tidak dapat diprediksi.

Nader K. Rad (2019) membedakan antara output, outcome, dan benefit sebagaimana digambarkan di bawah ini:

**Gambar 1.1**  
**Hirarki Output, Outcome, dan Benefit**



Sumber: Nader K. Rad, 2019

Pekerjaan merupakan aktivitas yang ditangani oleh Delivery Management. Output ditangani oleh Manajemen Proyek yang menghasilkan produk langsung dari pekerjaan. Misalnya,

Terimplementasikannya Sistem Manajemen Dokumen. Outcomes ditangani oleh Manajemen Program yang menghasilkan *result*, misalnya dalam konteks ini adalah berkurangnya kesalahan dokumen dan kecepatan dalam mengakses dokumen. Sedangkan benefit ditangani oleh Manajemen Portofolio untuk menghasilkan nilai (*bussiness value*), misalnya efisiensi atau pengurangan dalam biaya operasional.

### **C. Konsep Pelayanan**

Layanan publik adalah layanan yang ditujukan untuk melayani masyarakat. Layanan publik biasanya diberikan oleh pemerintah, baik secara langsung ataupun dengan cara bekerjasama dengan penyedia layanan publik (non pemerintah). Layanan publik harus disediakan tanpa memandang suku, agama, ras, aliran kepercayaan, maupun atribut-atribut lainnya yang melekat pada masyarakat. Beberapa contoh layanan publik adalah pendidikan, kesehatan, pemadam kebakaran, keamanan, pertahanan, dan lain-lain.

Mengadaptasi dari European Ombudsman (2012), ada 4 prinsip layanan publik, yaitu:

1. Komitmen (*Commitment*); Bahwasannya pelayan publik harus menyadari bahwa apapun yang mereka lakukan adalah merupakan implikasi dari perjanjian yang dibuatnya dengan masyarakat (publik). Oleh karena itu, mereka harus memberikan layanan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Mereka harus menjalankan fungsinya serta berupaya untuk meningkatkan kompetensinya sesuai standar kompetensi yang dipersyaratkan bahkan harus berupaya lebih baik lagi.
2. Integritas (*Integrity*); bahwasannya pelayan publik harus memiliki integritas dan perilakunya merasa diawasi oleh publik. Bahkan lebih jauh dari itu, mereka harus merasa diawasi oleh Sang Maha Pengawas. Sehingga mereka tidak melakukan pelanggaran hukum atau berbagai

penyimpangan yang dapat merugikan masyarakat itu sendiri. Pelayanan publik, tidak boleh menempatkan dirinya ada di bawah kekuasaan uang atau kepentingan pribadinya, yang akan mempengaruhi kinerja mereka, termasuk mereka tidak boleh menerima hadiah yang dapat mempengaruhi tindakan mereka dalam memberikan pelayanan. Pelayan publik harus menghindari konflik kepentingan. Ketika terjadi konflik kepentingan, mereka harus mengambil tindakan dengan cepat untuk menyelesaikan konflik tersebut.

3. Objektif (*Objective*); Bahwasannya, pelayan publik harus bersikap netral, berpikiran terbuka, bertindak atas dasar bukti, dan mampu melihat keadaan dengan berbagai sudut pandang yang berbeda. Mereka harus mengetahui dan memahami mana yang benar dan mana yang salah, mana yang boleh dan mana yang tidak boleh. Dalam pelaksanaan Standar Operasional Prosedur, mereka harus bertindak secara tegas sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu, pelayanan publik tidak boleh membedakan masyarakat, dan mereka juga tidak boleh bertindak sesuka hati.
4. Menghormati orang lain (*Respect for others*); Bahwasannya pelayan publik harus menghormati orang lain dan semua warga negara pada umumnya. Mereka harus ramah, berjiwa membantu, bekerja tepat waktu, dan kooperatif. Ketika memberikan informasi, mereka harus transparan. Mereka juga harus dapat menerima pengaduan dan menghadapinya dengan baik, serta memberikan respon sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku dalam pemberian layanan publik.

Prinsip pelayanan publik juga bisa merujuk kepada apa yang disampaikan oleh Lord Nolan, Ketua Komisi Standar Hidup Masyarakat di Parlemen Inggris, pada Tahun 1995, yang terkenal dengan "*The Nolan Principles* atau *The Seven Principles of Live*", sebagai berikut:

1. Tidak mementingkan diri sendiri (*Selflessness*); Bahwasannya pemegang jabatan publik harus mengambil keputusan semata-mata berdasarkan kepentingan publik. Mereka tidak melakukannya untuk mendapatkan keuntungan finansial atau materi lainnya untuk diri mereka sendiri, keluarga mereka, atau teman-teman mereka.
2. Integritas (*Integrity*); Bahwasannya pemegang jabatan publik tidak boleh memiliki kewajiban finansial atau kewajiban lainnya kepada pihak lain baik individu atau organisasi, yang dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan tugasnya.
3. Objektivitas (*objectivity*); Bahwasannya dalam menjalankan tugas yang terkait dengan penunjukan pengadaan barang atau jasa publik, melakukan kontrak dengan pihak ketiga, atau merekomendasikan individu atau organisasi untuk mendapatkan pekerjaan atau manfaat tertentu, maka pemegang jabatan publik harus melakukannya berdasarkan prestasi.
4. Akuntabilitas (*accountability*); Bahwasannya pemegang jabatan publik bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan mereka kepada publik dan harus tunduk pada pengawasan apa pun yang sesuai dengan jabatan mereka.
5. Keterbukaan (*openness*); Bahwasannya pemegang jabatan publik harus seterbuka mungkin dalam mengambil keputusan atau melakukan tindakan apapun. Mereka harus memberikan alasan untuk setiap keputusan yang mereka ambil, dan membatasi informasi hanya ketika ada tuntutan kepentingan publik yang lebih luas.
6. Kejujuran (*honesty*); Bahwasannya pemegang jabatan publik berkewajiban untuk menyatakan kepentingan pribadi yang berkaitan dengan tugas publik mereka, dan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikan konflik kepentingan

yang timbul dengan cara tetap mengedepankan kepentingan publik.

7. Kepemimpinan (*leadership*); Bahwasannya pemegang jabatan publik harus mempromosikan dan mendukung prinsip-prinsip kepemimpinan dan keteladanan.

Nampak, terdapat beberapa prinsip yang sama, dan ada beberapa yang berbeda. Jika digabungkan, maka terdapat 9 (Sembilan) prinsip pelayanan publik, yaitu: komitmen (*commitment*), integritas (*integrity*), objektif (*objective*), menghormati orang lain (*respect for others*), tidak mementingkan diri sendiri (*selflessness*), akuntabilitas (*accountability*), keterbukaan (*openness*), kejujuran (*honesty*), dan kepemimpinan (*leadership*).

#### **D. Konsep Standar Kinerja Pelayanan**

Akuntabilitas kinerja pemerintah telah menjadi tema sentral bagi pemerintah kontemporer dan dijadikan sebagai agenda reformasi birokrasi di seluruh dunia. Dengan kata lain, era baru pemerintahan saat ini adalah Pemerintahan yang Dikendalikan oleh Manajemen Kinerja, "*government by performance management*" (Moynihan & Pandey 2005, dalam Heinrich: 2011). Elemen reformasi birokrasi terbaru ini antara lain pengembangan ukuran dan standar kinerja untuk meningkatkan akuntabilitas publik, mengurangi "birokratisme", transparansi, privatisasi, dan inovasi. Pengembangan standar kinerja ini adalah untuk memperjelas harapan kinerja pemerintah serta untuk mengembangkan system penilaian kinerja secara transparan.

Standar kinerja organisasi memberikan informasi tentang target yang harus dicapai oleh suatu organisasi. Standar kinerja merupakan pernyataan kinerja yang disetujui manajemen dan seluruh komponen organisasi terkait dengan patokan, persyaratan, atau harapan yang harus dipenuhi oleh organisasi. Agar suatu standar kinerja dapat dicapai dengan baik, maka setiap elemen harus ditetapkan dan dimasukkan dalam rencana kinerja organisasi. Dengan demikian, maka setiap komponen

organisasi akan tahu mengenai kinerja yang harus dicapainya baik pada tingkat organisasi, tingkat unit kerja, maupun pada tingkat individu pegawai.

Dalam system Manajemen Kinerja, posisi standar kinerja sangatlah penting karena merupakan prasyarat yang harus dipenuhi khususnya terkait dengan pengukuran kinerja. Manajemen kinerja tidak akan terlaksana dengan efektif tanpa ada pengukuran kinerja yang objektif. Pengukuran kinerja tidak akan efektif tanpa ada standar kinerja yang valid dan reliabel. Berdasarkan hal tersebut, standar kinerja memiliki peran penting dalam system manajemen kinerja suatu organisasi.

Suatu Standar Kinerja harus objektif, terukur, realistis, dan dinyatakan secara tertulis. Standar kinerja juga harus disertai oleh alat ukur yang akan digunakan untuk menilai kinerja. Untuk mengembangkan instrument pengukuran setiap elemen, maka perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kualitas kinerja, artinya seberapa baik pekerjaan harus dilakukan dan/ atau seberapa akurat serta seberapa efektif kegiatan tersebut melahirkan produk akhir organisasi. Kualitas berkaitan dengan akurasi, penampilan, kegunaan, dan efektivitas.
- b. Kuantitas kinerja, artinya seberapa banyak pekerjaan yang harus dihasilkan. Standar kuantitas juga dapat dinyatakan dalam tingkat kesalahan pekerjaan, seperti persentase jumlah kesalahan yang ditolelir per unit kerja, atau hasil keseluruhan yang ingin dicapai.
- c. Ketepatan waktu, artinya seberapa cepat, kapan atau pada tanggal berapa pekerjaan harus dilaksanakan dan harus selesai. Kesalahan yang sering terjadi adalah terkait dengan waktu ini. Oleh karena itu, seyogyainya ditetapkan batas toleransi waktu secara tegas. Seperti halnya standar yang lain, standar ketepatan waktu harus ditetapkan secara realistis.
- d. Efektivitas Biaya, artinya berapa anggaran yang diperkukan untuk menghasilkan setiap unit produk. Standar biaya

harus benar-benar memperhitungkan penggunaan sumber daya lain (personel, sarana dan prasarana, teknologi, dan lain-lain). Dalam hal penetapan standar biaya, juga harus memperhatikan aspek-aspek eksternalitas, misalnya biaya untuk mengurangi limbah yang muncul, biaya untuk memberikan insentif kepada masyarakat yang terkena dampak, dan lain-lain.

Penetapan Standar Kinerja berkaitan dengan pengukuran kinerja. Karena pada hakikatnya, pengukuran kinerja adalah proses membandingkan kinerja riil dengan standar kinerja. Dengan kata lain, pengukuran kinerja tidak terlepas dari standar kinerja. Tidak mungkin kita dapat mengukur kinerja dengan baik, jika tidak memiliki standar kinerja yang benar. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu difikirkan, bagaimana kita akan mengukur kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan / atau efektivitas biaya. Jika bisa diukur dengan angka, tentukan dengan jelas angka-angka tersebut. Jika kinerja hanya dapat dijelaskan (misalnya, diamati dan diverifikasi), maka perlu dijelaskan siapa yang akan menjadi penilai kinerja tersebut. Bisa unit khusus dalam organisasi, instansi penilai kinerja, atau masyarakat.

### **E. Peran Penting Standar Kinerja dalam Manajemen Kinerja**

Armstrong dan Baron (1998), mendefinisikan Manajemen Kinerja sebagai pendekatan strategis dan terpadu yang mampu memberikan kesuksesan berkelanjutan kepada organisasi melalui peningkatan kinerja pegawai serta kemampuan tim. Manajemen Kinerja merupakan alat strategis organisasi karena berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi jangka panjang dan keberfungsian organisasi secara efektif. Ada 4 (empat) kategori integrasi dalam Manajemen Strategis, yaitu, integrasi vertikal, integrasi fungsional, integrasi Sumber Daya Manusia dan integrasi tujuan.

- *Integrasi Vertikal*, menyelaraskan tujuan organisasi, tujuan individu pegawai dan tujuan tim agar mampu menghasilkan kinerja secara efektif. Individu dan tim sepakat untuk

berdialog dan bekerja sama sesuai dengan nilai-nilai organisasi yang dianut.

- *Integrasi Fungsional*, berkaitan dengan upaya memfokuskan berbagai energy (kekuatan) yang dimiliki organisasi secara fungsional, sesuai rencana, kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan pada berbagai tingkat dan bagian organisasi.
- *Integrasi Sumber Daya Manusia*, dimaksudkan untuk memastikan integrasi yang efektif dari berbagai sub-sistem Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal. Termasuk dalam sub-sistem ini adalah system pemantauan tugas, desain pekerjaan, motivasi, penilaian kinerja pegawai, sistem penghargaan, serta pelatihan dan pemberdayaan.
- *Integrasi tujuan*, berfokus pada upaya untuk mencapai kesesuaian antara kebutuhan dan aspirasi pegawai, tujuan manajemen dengan tujuan organisasi.

Sementara itu, menurut Andrews (2014) Manajemen Kinerja dapat digambarkan sebagai kebijakan, strategi, dan teknik yang dimaksudkan untuk mengarahkan perhatian pimpinan (manajer) dan pegawai ke arah peningkatan kinerja organisasi.

Ada 3 (tiga) komponen utama dalam Manajemen Kinerja Sektor Publik menurut Boyne (2010) dalam Andrews (2014), yaitu Pengukuran kinerja, Penentuan target, dan Pemberian Penghargaan dan/atau sanksi. Sedangkan Hood et al. (2001) dalam Andrews (2014) mengidentifikasi tiga komponen utama dari regulasi yang berkaitan dengan Manajemen Kinerja tersebut, yaitu: Pengumpulan informasi, menetapkan standar, dan memodifikasi perilaku.

Dari apa yang disampaikan Boyne dan oleh Hood et al. dapat dilihat bahwa dalam pengembangan sistem manajemen kinerja yang efektif, perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- Pertama, pembuat kebijakan dan /atau manajer harus menentukan indikator kinerja yang relevan yang dapat digunakan untuk menganalisis pencapaian kinerja organisasi, baik yang dikaitkan dengan waktu dan /atau dibandingkan dengan kinerja organisasi lain yang relevan.
- Selanjutnya, mereka harus mendefinisikan Standar Kinerja sebagai tolok ukur, seperti standar minimum atau kinerja awal periode.
- Kemudian mereka menerapkan alat kontrol manajerial yang tepat untuk memberi insentif kepada pegawai yang memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Standar kinerja sangat penting dalam proses ***pengukuran kinerja***, terutama di saat-saat meningkatnya pengeluaran publik sebagai akibat bertambahnya jumlah penduduk dan globalisasi, meningkatkan efisiensi dan efektivitas, sehingga kinerja harus menjadi prioritas untuk setiap agenda politik. Peningkatan kinerja sektor publik bertujuan untuk mengurangi beban pajak, meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Pengukuran kinerja pada sektor publik adalah suatu keharusan, untuk memberikan transparansi atas kebijakan publik dan penggunaan dana publik serta untuk meningkatkan kinerja organisasi (Diana, 2014). Namun dalam praktiknya, terdapat beberapa kendala, antara lain: kesulitan dalam mendefinisikan kinerja sektor publik, kesulitan dalam mengidentifikasi indikator kinerja yang sesuai, serta kesulitan dalam implementasi sistem manajemen kinerja. Oleh karena itu, diperlukan metode yang paling tepat untuk memantau dan mengukur kinerja, sehingga tidak memunculkan perilaku spekulatif di antara pegawai dan pimpinan dalam organisasi.

Profiroiu Marius dan Alina Profiroiu (dalam Diana: 2014) menawarkan beberapa aspek untuk mengukur kinerja organisasi publik, yaitu: ekonomi, biaya (input), output, efek (outcome), efisiensi, efektivitas, dan kualitas layanan. Sementara itu, Chai (2009) dalam Diana (2014) menawarkan 5E untuk mengukur

kinerja Sektor Publik yaitu Ekonomi, Efisiensi, Efektivitas, Environmental, dan Equity.

Penyedia layanan membutuhkan sistem pengukuran dan kontrol yang memungkinkan pimpinan untuk meninjau dan menganalisis bagaimana sumber daya dihabiskan dan hasil apa yang dicapai (Thompson: 2002 dalam Rhys Andrews, George A. Boyne and Gareth Enticott: 2015). Berkaitan dengan hal tersebut, maka diperlukan standar kinerja yang akan menjadi patokan baik terkait dengan apa yang harus dilakukan ataupun apa yang akan dicapai. Kinerja dinyatakan tercapai jika apa yang dinyatakan dalam standar dapat diwujudkan. Pengukuran kinerja adalah inti dari proses manajemen. Mulai dari mengumpulkan dan menganalisis data, hingga menelusuri tingkat kemajuan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, dan akhirnya memberikan *feedback* untuk perbaikan kinerja (Franceschini, et.all: 2007).

Untuk mempermudah proses pengukuran, sehingga dapat dilihat apakah kinerja tercapai atau tidak, maka standar kinerja sebaiknya dinyatakan dalam ukuran-ukuran kuantitatif. Standar kinerja menunjukkan target minimal yang harus dicapai baik yang berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas. Standar kinerja akan menjadi instrumen kontrol apakah suatu pekerjaan sudah berada pada jalur yang sesuai atau tidak, yang diindikasikan dengan capaian kinerja sesuai dengan target per jangka waktu yang ditetapkan. Oleh karena itu, secara periodic standar kinerja dapat direview atau ditinjau dan dimodifikasi.

Kinerja organisasi akan diukur berdasarkan capaian Kinerja Utamanya (*Key Performance Indicators*), yang harus muncul dalam standar. Artinya, untuk dapat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai kinerjanya, maka Standar Indikator Kinerja Utama harus dirumuskan secara matang dengan kriteria yang jelas.

Hasil pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Sebagaimana dikemukakan Merchant et.al (2003) dalam Chiara

Demartini (2014), bahwa Standar Kinerja atau Target Kinerja, pengukuran kinerja, dan struktur penghargaan, berhubungan dengan evaluasi kinerja dalam rangka pemberian penghargaan organisasi.

Evaluasi kinerja adalah prose penilaian terhadap suatu program yang dilakukan pada interval waktu tertentu. Penilaian kinerja dilakukan secara kuantitatif atau kualitatif. Beberapa indikator yang umum digunakan antara lain (Caiden & Caiden):

- Input, seperti uang, personel, peralatan, bahan.
- Beban kerja atau pekerjaan, misalnya berapa kali dan berapa lama kegiatan dilaksanakan
- Output atau keluaran, seperti jumlah anak yang divaksin, panjang jalan yang dibangun, jumlah sampah diambil, jumlah peserta pelatihan yang lulus.
- Outcome, seperti jumlah penyakit yang dicegah, persentase pajak yang dikumpulkan, tingkat udara bersih yang dicapai, penurunan tingkat kecelakaan, penurunan tingkat kemiskinan, dll.
- Produktivitas, seperti jumlah kasus yang ditangani per pegawai, jumlah produk layanan per orang, jumlah masyarakat yang dilayani per orang pelayan, dll.
- Biaya, seperti biaya rata-rata untuk membangun satu kilo meter jalan raya, biaya yang digunakan per peserta pelatihan, dll.
- Kepuasan pelanggan, seperti jumlah keluhan yang diterima, hasil survei kepuasan masyarakat, dll.
- Kualitas dan ketepatan waktu layanan, seperti waktu yang diperlukan untuk merespon keluhan, waktu tunggu untuk mendapatkan layanan, kepatuhan terhadap jadwal, dan ketersediaan layanan.

Standar kinerja juga penting dalam melakukan controlling yang merupakan salah satu tahapan dalam Manajemen Kinerja, sebagaimana digambarkan berikut:

**Gambar 1.2**  
**Peran Standar Kinerja dalam Controlling Yang Merupakan**  
**Salah Satu Tahapan dalam Manajemen Kinerja**



Sumber: Management and Leadership in Today's Organizations: Controlling, Rice University, OpenStax.

Controlling adalah proses penilaian kemajuan pencapaian tujuan organisasi. Proses kontrol terdiri dari 5 (lima) tahapan yaitu:

1. Menetapkan standar kinerja (sasaran),
2. Mengukur kinerja,
3. Membandingkan kinerja aktual dengan standar kinerja yang ditetapkan,
4. Mengambil tindakan korektif (jika perlu),
5. Menggunakan informasi yang diperoleh dari proses tersebut untuk menetapkan standar kinerja masa depan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa proses manajemen kinerja meliputi perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, dan pertanggung jawaban kinerja. Dalam konteks ini, maka Standar Kinerja merupakan salah satu unsur dalam Manajemen Kinerja, yang sangat penting terutama diperlukan dalam proses ***pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, control terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan pemberian penghargaan***. Pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, control terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan pemberian penghargaan organisasi tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya Standar Kinerja yang baik pula, sehingga tidak mungkin ada *feedback* dan perbaikan yang berkelanjutan. Atas dasar argumentasi tersebut, maka Standar Kinerja memiliki peran penting dalam proses Manajemen Kinerja Organisasi Publik.

#### **F. Indikator Kepuasan Pengguna Layanan**

Perspektif pelayanan publik baru (*New Public Service*) menyatakan setiap orang yang melakukan interaksi dengan birokrasi pemerintah tidak dapat dikatakan secara sederhana bahwa mereka hanyalah pelanggan semata, tetapi sesungguhnya birokrasi pemerintah tersebut telah berhubungan secara langsung dengan warga negara. Argumentasi tersebut dapat dilihat dari kenyataan masyarakat yang telah menerima pelayanan secara profesional dari birokrasi pemerintah, pelayanan di bidang pendidikan dan kesehatan misalnya, lebih layak untuk disebut sebagai warga negara daripada pengguna pelayanan (Kusumasari: 2006).

Fokus utama implementasi penyelenggaraan pelayanan publik adalah pada pertalian antara warga negara dengan birokrasi pemerintah dan terbentuknya *sommunity building*. Warga negara jangan hanya diperlakukan dengan implementasi kebijakan yang tepat dan dijadikan alat untuk mengurangi biaya penyelenggaraan pelayanan publik saja. Namun, lebih dari itu warga negara dipandang sebagai bagian penting dan tepat dari implementasi sebuah kebijakan dalam kerangka demokrasi. Keterlibatan warga negara dalam semua fase pembuatan kebijakan dan proses implementasinya dapat membuat warga negara bermartabat dan menempati posisi yang lebih tinggi daripada sekadar sebagai pengguna pelayanan semata (Kusumasari: 2006).

Dengan demikian, konsep kepuasan pengguna layanan mengalami pergeseran, bukan hanya sekedar kesesuaian antara harapan (*expectations*) dan kinerja layanan yang dirasakan (*perceived performance*) pada saat mereka menerima layanan, akan tetapi lebih jauh dari itu, yaitu bagaimana pemerintah akuntabel dalam memberikan layanan publik, karena pada dasarnya pengguna layanan adalah yang membiayainya melalui pembayaran pajak. Kepuasan pengguna layanan, dengan demikian dapat dimaknai sekurang-kurangnya ketika kinerja layanan yang diberikan oleh pemerintah sama dengan yang diharapkan oleh pengguna layanan serta penyelenggaraan layanan tersebut akuntabel.

Apabila kinerja layanan dibawah harapan, maka masyarakat sebagai pengguna layanan akan merasa tidak puas. Demikian juga, bila kinerja sesuai dengan harapan namun proses penyelenggaraan layanan tidak akuntabel, tidak adil, dan tidak aman, maka masyarakat pun tidak akan puas. Dengan demikian, kesesuaian layanan yang diterima dengan yang diharapkan, serta akuntabilitas dalam penyelenggaraannya, merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh penyelenggara layanan sebab berkaitan langsung dengan kepuasan pengguna layanan dan efektivitas pelayanan itu sendiri. Dengan kata lain, kunci keberhasilan penyelenggara layanan dalam konteks ini sangat tergantung kepada suksesnya penyelenggara layanan tersebut dalam memuaskan masyarakat dan akuntabilitas dalam penyelenggaraannya.

Ada beberapa aspek yang harus diperhatikan oleh pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang baik dan berkualitas menurut Carlson dan Schwar (1995) dalam Kusumasari (2006). Aspek-aspek ini sekaligus menjadi indikator kepuasan pengguna layanan yaitu masyarakat terhadap layanan yang diberikan pemerintah dalam paradigm *New Public Service*, dimana bukan lagi hubungan produsen dan pelanggan (*producer-customer paradigm*) yang berlaku, melainkan hubungan antara pemerintah dengan masyarakat/penduduk (*government-citizen paradigm*) yaitu:

- a. Aksesibilitas, yaitu mengukur derajat pemerintah dalam memberikan pelayanan yang mudah diakses bagi setiap warga negara.
- b. Keamanan, yaitu mengukur derajat dalam pelayanan publik yang mampu memberikan rasa aman dan percaya diri bagi warga negara ketika menggunakan pelayanan tersebut.
- c. Reliabilitas, yaitu mengukur derajat ketepatan waktu dan ketepatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
- d. Memberikan perhatian secara pribadi dengan menggunakan pendekatan *problem solving*, yaitu mengukur sampai sejauh mana petugas pelayanan menyediakan informasi dan membantu dalam memenuhi kebutuhan yang diperlukan oleh warga negara.
- e. Keadilan, yaitu mengukur derajat sejauh mana warga negara percaya pada pelayanan yang diberikan pemerintah yang berkeadilan bagi semua pihak.
- f. Tanggung jawab keuangan, yaitu mengukur sampai sejauh mana warga negara percaya terhadap tanggung jawab pemerintah dalam menggunakan keuangan negara.
- g. Pengaruh warga negara, yaitu mengukur derajat warga negara yang merasa bahwa mereka dapat memengaruhi kualitas pelayanan publik yang diterima dari pemerintah daerah.

## **G. Latihan**

Setiap 5 (lima) tahun organisasi saudara menyusun Rencana Strategis, dan setiap tahun menyusun Rencana Kinerja dan Perjanjian Kinerja. Coba saudara kritisi RENSTRA dan RENJA organisasi saudara, apakah sudah menetapkan standar kinerja yang tepat? Bagaimana rekomendasi saudara?

## H. Rangkuman

1. Kinerja dapat dimaknai sebagai pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya, melalui kontribusi individu atau tim, dan menggunakan sumber daya organisasi yang ada. Kinerja organisasi dapat diukur dari indikator input, proses, output, outcome, benefit, dan impact.
2. Dalam system Manajemen Kinerja, posisi standar kinerja sangatlah penting karena merupakan prasyarat yang harus dipenuhi khususnya terkait dengan pengukuran kinerja. Manajemen kinerja tidak akan terlaksana dengan efektif tanpa ada pengukuran kinerja yang objektif. Pengukuran kinerja tidak akan efektif tanpa ada standar kinerja yang valid dan reliabel. Berdasarkan hal tersebut, standar kinerja memiliki peran penting dalam system manajemen kinerja suatu organisasi.
3. Suatu standar kinerja harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut: kualitas kinerja, kuantitas kinerja, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya. Sementara itu, dalam system manajemen kinerja organisasi pemerintah saat ini, suatu standar kinerja pelayanan publik meliputi komponen input, proses, output, dan outcome.
4. Standar Kinerja merupakan salah satu unsur dalam Manajemen Kinerja yang sangat penting terutama diperlukan dalam proses ***pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, control terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan pemberian penghargaan***. Pengukuran kinerja, evaluasi kinerja, control terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan pemberian penghargaan organisasi tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik tanpa adanya Standar Kinerja yang baik pula, sehingga tidak mungkin ada *feedback* dan perbaikan yang berkelanjutan. Atas dasar argumentasi tersebut, maka Standar Kinerja

memiliki peran penting dalam proses Manajemen Kinerja Organisasi Publik.

5. Ada beberapa prinsip layanan publik yang harus diperhatikan, yaitu komitmen (*commitment*), integritas (*integrity*), objektif (*objective*), menghormati orang lain (*respect for others*), tidak mementingkan diri sendiri (*selflessness*), akuntabilitas (*accountability*), keterbukaan (*openness*), kejujuran (*honesty*), dan kepemimpinan (*leadership*).
6. Ada 7 (tujuh) aspek yang harus diperhatikan oleh pemerintah dalam memeberikan layanan publik, agar masyarakat sebagai pengguna layanan mendapatkan kepuasan, yaitu: aksesibilitas, keamanan, reliabilitas, memberikan perhatian secara pribadi dengan menggunakan pendekatan *problem solving*, keadilan, tanggung jawab keuangan, dan pengaruh warga negara.

## **I. Evaluasi**

1. Coba saudara jelaskan arti dari kinerja, pelayanan, stadar, dan kepuasan pengguna layanan dalam Sektor Publik!
2. Dalam Sistem Manajemen Kinerja, dimanakah posisi Standar Kinerja Pelayanan berada? Dan bagaimanakah arti penting dari standar kinerja tersebut?
3. Sebutkan komponen standar kinerja pelayanan publik minimal yang harus ada!
4. Coba saudara jelaskan prinsip-prinsip layanan publik!
5. Jelaskan pula aspek-aspek yang harus diperhatikan pemerintah dalam menyelenggarakan layanan publik!

## **J. Umpan Balik**

Jika saudara (peserta) mampu menjawab ***dengan yakin*** semua pertanyaan yang ada dalam “Evaluasi”, silahkan lanjutkan ke materi pokok berikutnya. Jika saudara belum yakin dengan jawaban saudara, silahkan anda pelajari ulang seluruh materi pokok ini. Dan jika saudara belum yakin untuk beberapa soal, silahkan anda pelajari sub materi pokok yang saudara belum yakin tersebut!

## **MATERI POKOK 2**

# **EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI IMPLEMENTASI STANDAR KUALITAS KINERJA LAYANAN**

---

### **A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mempelajari materi pokok-2 ini, peserta pelatihan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan Pada Tingkat Organisasi Pemerintah
2. Menjelaskan Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan
3. Mengukur Efisiensi dan Efektivitas Implementasi Standar Kinerja Pelayanan

### **B. Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Organisasi Pemerintah**

#### ***1. Jenis-jenis Standar Pelayanan Minimal***

Kebijakan standar kinerja pelayanan pada tingkat organisasi pemerintah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Standar Pelayanan Minimal. Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan standar kinerja dalam bidang pelayanan publik yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah di Seluruh Indonesia.

Dalam Peraturan Pemerintah tersebut disebutkan bahwa Standar Pelayanan Minimal atau disingkat SPM merupakan ketentuan mengenai Jenis dan Mutu Pelayanan Dasar yang merupakan Urusan Pemerintahan Wajib yang berhak diperoleh setiap Warga Negara secara minimal. Pelayanan dasar dimaksud adalah

pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar warga negara.

Pelayanan dasar dalam Standar Pelayanan Minimal merupakan urusan pemerintahan wajib yang diselenggarakan Pemerintah daerah baik Pemerintah Provinsi maupun Pemerintah Kabupaten/ Kota. Urusan Pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar yang selanjutnya menjadi jenis SPM terdiri atas: pendidikan; kesehatan; pekerjaan umum dan penataan ruang; perumahan rakyat dan kawasan permukiman; ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat; serta urusan sosial.

Adapun Standar Pelayanan Minimal (SPM) bagi Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota, adalah sebagai berikut:

- 1) *Bidang Pendidikan*; Standar Pelayanan Minimal Bidang Pendidikan bagi Pemerintah Provinsi meliputi pendidikan menengah dan pendidikan khusus. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan kesetaraan.
- 2) *Bidang Kesehatan*; Standar Pelayanan Minimal Bidang Kesehatan bagi Pemerintah Provinsi meliputi pelayanan kesehatan bagi penduduk terdampak krisis kesehatan akibat bencana dan/atau berpotensi bencana provinsi, dan pelayanan kesehatan bagi penduduk pada kondisi kejadian luar biasa provinsi. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi pelayanan kesehatan ibu hamil, pelayanan kesehatan ibu bersalin, pelayanan kesehatan bayi baru lahir, dan pelayanan kesehatan pada usia pendidikan dasar.
- 3) *Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang*; Standar Pelayanan Minimal Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang bagi Pemerintah Provinsi terdiri dari pemenuhan kebutuhan air minum curah lintas kabupaten/kota, dan penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik

regional lintas kabupaten/kota. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi pemenuhan kebutuhan pokok air minum sehari-hari, dan penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik.

- 4) *Bidang Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman*; Standar Pelayanan Minimal Bidang Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman bagi Pemerintah Provinsi meliputi penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana provinsi, dan fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah provinsi. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana kabupaten/kota, dan fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah kabupaten/kota.
- 5) *Bidang Ketentraman, Ketertiban Umum dan Perlindungan Masyarakat*; Standar Pelayanan Minimal Bidang Ketentraman, Ketertiban Umum dan Perlindungan Masyarakat bagi Pemerintah Provinsi adalah pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum provinsi. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum, pelayanan informasi rawan bencana, pelayanan pencegahan dan kesiap-siagaan terhadap bencana, pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban bencana, dan pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban.
- 6) *Bidang Sosial*; Standar Pelayanan Minimal Bidang Sosial bagi Pemerintah Provinsi meliputi rehabilitasi sosial dasar penyandang disabilitas telantar di dalam panti, rehabilitasi sosial dasar anak telantar di dalam panti, rehabilitasi sosial dasar lanjut usia telantar di dalam panti, rehabilitasi sosial dasar tuna sosial khususnya gelandangan dan pengemis di dalam panti, dan perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana

provinsi. Sedangkan bagi Pemerintah Kabupaten/Kota meliputi rehabilitasi sosial dasar penyandang disabilitas telantar di luar panti, rehabilitasi sosial dasar anak telantar di luar panti, rehabilitasi sosial dasar lanjut usia telantar di luar panti, rehabilitasi sosial dasar tuna sosial khususnya gelandangan dan pengemis di luar panti, dan perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana kabupaten/kota.

## **2. Langkah-langkah Penerapan/Implementasi dan Pelaporan Standar Kinerja Pelayanan Pada Tingkat Organisasi Pemerintah**

Standar Pelayanan Minimal dibuat dan ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, dalam hal ini kementerian yang menyelenggarakan urusan wajib yang bersifat layanan dasar. Sedangkan penerapan/ implementasinya oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/ Kota. Pemerintah Daerah menerapkan SPM untuk pemenuhan Jenis Pelayanan Dasar dan Mutu Pelayanan Dasar yang berhak diperoleh setiap Warga Negara secara minimal. Penerapan SPM dilakukan dengan tahapan:

- a. pengumpulan data;
- b. penghitungan kebutuhan pemenuhan Pelayanan Dasar;
- c. penyusunan rencana pemenuhan Pelayanan Dasar; dan
- d. pelaksanaan pemenuhan Pelayanan Dasar.

Penerapan SPM tersebut diprioritaskan bagi Warga Negara yang berhak memperoleh Pelayanan Dasar secara minimal sesuai dengan Jenis Pelayanan Dasar dan Mutu Pelayanan Dasarnya.

**Pengumpulan data** dilakukan oleh Pemerintah Daerah secara berkala untuk memperoleh data tentang jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa kebutuhan dasar yang berhak diperoleh setiap Warga Negara secara minimal. Pengumpulan data tersebut dilakukan berdasarkan prinsip kesesuaian kewenangan, ketersediaan, keterjangkauan, kesinambungan, keterukuran, dan

ketepatan sasaran, serta sesuai dengan standar teknis SPM yang bersangkutan.

Pengumpulan data mencakup:

- a. jumlah dan identitas lengkap Warga Negara yang berhak memperoleh barang dan/atau jasa kebutuhan dasar secara minimal sesuai dengan Jenis Pelayanan Dasar dan Mutu Pelayanan Dasarnya serta khusus pengumpulan data untuk penerapan SPM pendidikan Daerah kabupaten/kota mencakup jumlah dan identitas lengkap seluruh Warga Negara yang berhak memperoleh barang dan/atau jasa kebutuhan dasar secara minimal;
- b. jumlah barang dan/atau jasa yang tersedia, termasuk jumlah sarana dan prasarana yang tersedia.

Pengumpulan data diintegrasikan dengan sistem informasi pembangunan Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Penghitungan kebutuhan** pemenuhan pelayanan dasar dilakukan dengan menghitung selisih antara jumlah barang dan/atau jasa yang dibutuhkan untuk pemenuhan pelayanan dasar dengan jumlah barang dan/atau jasa yang tersedia, termasuk menghitung selisih antara jumlah sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pemenuhan pelayanan dasar dengan jumlah sarana dan prasarana yang tersedia.

Apabila terdapat penghitungan biaya, maka penghitungan kebutuhan pemenuhan pelayanan dasar menggunakan standar biaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hasil penghitungan kebutuhan pemenuhan pelayanan dasar menjadi dasar dalam penyusunan rencana pemenuhan pelayanan dasar.

**Penyusunan rencana pemenuhan** pelayanan dasar dilakukan oleh Pemerintah Daerah agar pelayanan dasar tersedia secara cukup dan berkesinambungan. Rencana pemenuhan pelayanan dasar ditetapkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran

pembangunan Daerah sebagai prioritas belanja Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

**Pelaksanaan pemenuhan** pelayanan dasar dilakukan sesuai dengan rencana pemenuhan pelayanan dasar. Pelaksanaan pemenuhan pelayanan dasar dilakukan oleh Pemerintah Daerah berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dibutuhkan; dan/atau melakukan kerja sama Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam pelaksanaan pemenuhan pelayanan dasar, Pemerintah Daerah dapat:

- a. membebaskan biaya untuk memenuhi kebutuhan dasar bagi Warga Negara yang berhak memperoleh pelayanan dasar secara minimal, dengan memprioritaskan bagi masyarakat miskin atau tidak mampu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan; dan/atau
- b. memberikan bantuan pemenuhan barang dan/jasa kebutuhan dasar yang berhak diperoleh Warga Negara secara minimal, dengan memprioritaskan bagi masyarakat miskin atau tidak mampu sesuai dengan ketentuan Peraturan perundang-undangan.

**Pelaporan Penerapan SPM;** Laporan penerapan SPM termasuk dalam materi muatan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) dan disampaikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai laporan penyelenggaraan pemerintahan Daerah.

Materi muatan laporan penerapan SPM sekurang-kurangnya terdiri atas: hasil penerapan SPM; kendala penerapan SPM; dan ketersediaan anggaran dalam penerapan SPM. Selain materi muatan tersebut, laporan penerapan SPM Daerah Provinsi dalam Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah harus mencantumkan rekapitulasi penerapan SPM Daerah Kabupaten/ Kota.

Hasil pelaporan SPM digunakan oleh Pemerintah Pusat untuk perumusan kebijakan nasional, dan juga untuk pemberian insentif atau disinsentif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian insentif atau disinsentif dilaksanakan dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara. Hasil pelaporan juga digunakan oleh Pemerintah Daerah untuk:

- a. penilaian kinerja Perangkat Daerah;
- b. pengembangan kapasitas Daerah dalam peningkatan pelaksanaan pemenuhan pelayanan dasar; dan
- c. penyempurnaan kebijakan penerapan SPM dalam perencanaan dan penganggaran pembangunan Daerah.

### **C. Kebijakan Standar Kinerja Pelayanan Pada Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan**

Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Unit Penyelenggara Layanan diatur dalam Kebijakan yaitu Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Standar Pelayanan, sebagai tindak lanjut dari Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Standar Pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan teratur. Adanya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentunya memberikan arahan kepada seluruh penyelenggara pelayanan baik penyelenggara negara, BUMN, BUMD, BHMN hingga swasta maupun persorangan menyelenggarakan pelayanan yang terstandarisasi dengan memenuhi komponen standar pelayanan.

Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 disebutkan bahwa setiap penyelenggara pelayanan publik berkewajiban memenuhi 14 (empat belas) komponen standar pelayanan yaitu: (1) dasar

hukum penyelenggaraan pelayanan; (2) persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan; (3) sistem, mekanisme dan prosedur pelayanan yang dibakukan termasuk pengaduan; (4) jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan; (5) biaya/tariff yang dikenakan kepada penerima layanan; (6) produk pelayanan yang diterima masyarakat; (7) sarana dan prasarana yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk bagi kelompok rentan; (8) kompetensi pelaksana yang harus dimiliki; (9) pengawasan internal yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana; (10) penanganan pengaduan dan tindak lanjutnya; (11) jumlah pelaksana sesuai dengan beban kerja; (12) jaminan pelayanan; (13) jaminan keamanan dan keselamatan; dan 14) evaluasi kinerja pelaksanaan untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai standar pelayanan.

Sementara itu ada 6 (enam) prinsip yang harus diperhatikan dalam Standar Pelayanan, yaitu:

1. Sederhana, artinya bahwa Standar Pelayanan harus mudah dimengerti, diikuti, dilaksanakan, diukur, dengan prosedur yang jelas.
2. Partisipatif, artinya bahwa penyusunan Standar Pelayanan harus melibatkan masyarakat dan pihak terkait.
3. Akuntabel, artinya bahwa hal-hal yang diatur dalam Standar Pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan.
4. Berkelanjutan, artinya bahwa Standar Pelayanan harus terus-menerus dilakukan perbaikan sebagai upaya peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan.
5. Transparansi, artinya bahwa Standar Pelayanan harus dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat.

6. Keadilan, artinya Standar Pelayanan harus menjamin bahwa pelayanan dapat menjangkau semua masyarakat yang berbeda status ekonomi, jarak lokasi geografis, dan perbedaan kapabilitas fisik dan mental.

Ada 5 (lima) tahapan utama terkait dengan Standar Pelayanan, yaitu tahap penyusunan, tahap penetapan, tahap penetapan maklumat pelayanan, tahap penerapan, dan tahap monitoring dan evaluasi.

**Gambar 2.1**  
**Siklus Penyusunan Standar Pelayanan**  
**Sesuai Permenpan 15 Tahun 2014**



Sumber: Bahan Presentasi “Standar Kinerja Pelayanan”, PKA, LAN, 2020

Hal-hal penting yang harus diperhatikan pada setiap tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

### **1. Tahap Penyusunan Rancangan Standar Pelayanan**

- *Identifikasi Persyaratan.* Persyaratan adalah syarat (dokumen atau barang/hal lain) yang harus dipenuhi

dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif. Persyaratan pelayanan merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi, dalam proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Persyaratan pelayanan dapat berupa dokumen atau barang/hal lain, tergantung kebutuhan masing-masing jenis pelayanan. Dalam proses identifikasi persyaratan pelayanan, juga perlu diperhatikan apakah persyaratan itu harus disampaikan di awal, di akhir atau secara bertahap sesuai dengan kebutuhan. Proses perumusan persyaratan pelayanan ini dilakukan dengan memperhatikan dasar hukum yang ada.

- *Identifikasi Prosedur Prosedur*; maksudnya adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi penerima pelayanan. Prosedur pelayanan merupakan proses yang harus dilalui seorang pelanggan untuk mendapatkan jasa pelayanan yang diperlukan. Disamping itu, penyelenggara pelayanan wajib memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP).
- *Identifikasi Waktu*; Waktu pelayanan adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan. Kemudian waktu-waktu yang diperlukan dalam setiap proses pelayanan (dari tahap awal sampai akhir) dijumlahkan untuk mengetahui keseluruhan waktu yang dibutuhkan. Proses identifikasi waktu pelayanan ini dilakukan untuk setiap jenis pelayanan. Dalam menghitung waktu, perlu betul-betul memperhatikan baik prosedur yang mengatur hubungan dengan pengguna layanan, maupun prosedur yang mengatur hubungan antar petugas.
- *Identifikasi Biaya/Tarif*; Biaya adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara

yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat. Proses identifikasi biaya pelayanan juga dilakukan berdasarkan setiap tahapan dalam prosedur pelayanan. Berapa biaya yang diperlukan untuk masing-masing tahapan pelayanan. Pada proses ini juga sekaligus diidentifikasi biaya yang akan dibebankan pelanggan dan biaya yang akan dibebankan unit pengelola pelayanan. Penghitungan dua komponen biaya pelayanan ini penting dilakukan, untuk mengetahui berapa jumlah biaya yang akan dibebankan ke pelanggan, dan berapa biaya yang dibebankan pengelola. Bagi unit pengelola pelayanan, identifikasi ini sangat penting untuk menjadi dasar pengajuan anggaran dan penentuan tarif. Apabila pelayanan ke pelanggan diberikan secara gratis, berarti beban biaya pelayanan secara keseluruhan ditanggung oleh pihak pengelola (pemerintah). Informasi biaya ini harus jelas besarnya, dan apabila gratis harus jelas tertulis untuk menghindari perilaku petugas yang kurang baik.

- *Identifikasi Produk Pelayanan;* Produk pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan dapat berupa penyediaan barang, jasa dan/atau produk administrasi yang diberikan dan diterima pengguna layanan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan. Proses identifikasi produk pelayanan dapat dilakukan berdasarkan keluaran (*output*) yang dihasilkan dari setiap tahap pelayanan.
- *Penanganan Pengelolaan Pengaduan;* Organisasi penyelenggara pelayanan wajib membuat mekanisme pengelolaan pengaduan. Bentuk-bentuk pengelolaan pengaduanyang banyak digunakan antara lain:

penyediaan kotak saran, SMS, portal pengaduan dalam website, dan penyediaan petugas penerima pengaduan. Untuk mempermudah penanganan pengaduan, perlu dibuatkan prosedur pengelolaan pengaduan. Dalam mekanisme pengaduan harus diinformasikan secara jelas nama petugas, nomor telepon, alamat email, dan alamat kantor yang dapat dihubungi. Selain itu perlu juga mengatur mekanisme pengaduan apabila terdapat permasalahan yang tidak dapat diselesaikan di dalam internal organisasi penyelenggara.

Penyusunan Standar Pelayanan Publik wajib dilakukan dengan mengikut-sertakan masyarakat dan pihak-pihak terkait, sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 20 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009. Tujuan keikut-sertaan masyarakat dalam forum pembahasan bersama adalah untuk menyelaraskan kemampuan penyelenggara pelayanan dengan kebutuhan/ kepentingan masyarakat dan kondisi lingkungan, guna mengefektifkan penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas.

Pembahasan Rancangan Standar Pelayanan ditujukan untuk membangun kesepakatan, kompromi antara harapan masyarakat dan kesanggupan penyelenggara pelayanan, terutama menyangkut kemampuan yang dimiliki, meliputi:

- Dukungan pendanaan yang dialokasikan untuk penyelenggaraan pelayanan
- Pelaksana yang bertugas memberikan pelayanan dari segi kualitas maupun kuantitas
- Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas yang digunakan untuk menyelenggarakan pelayanan.

Proses diskusi ini dapat menggunakan beberapa metode, antara lain:

- Diskusi Grup Terfokus (*Focus Group Discussion*). Metode ini dipergunakan untuk melakukan pembahasan yang lebih mendalam terhadap materi Rancangan Standar Pelayanan, bila dipandang perlu dengan mengundang narasumber ahli yang terkait dengan jenis pelayanan yang dibahas.
- Dengar Pendapat (*Public Hearing*). Metode ini dipergunakan untuk melakukan penelusuran fakta-fakta yang dapat mengungkap kepentingan khalayak ramai yang sesungguhnya. Cara ini dilakukan dengan mengundang praktisi yang dipandang bisa mewakili publik untuk didengar pendapatnya.

Pada proses pembahasan dengan masyarakat, organisasi penyelenggara pelayanan dapat mempertimbangkan pula komponen-komponen lain, seperti: mekanisme pengawasan internal, jaminan pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan. Selain itu bagi penyelenggara pelayanan yang menerapkan Standar Pelayanan Minimum (SPM), pembahasan Standar Pelayanan juga perlu memperhatikan SPM. Hasil dari pembahasan Rancangan Standar Pelayanan adalah Standar Pelayanan yang sudah disetujui. Standar Pelayanan tersebut sekurang-kurangnya memuat: persyaratan, prosedur, waktu, biaya dan produk pelayanan serta mekanisme pengaduan.

## **2. Tahap Penetapan Standar Pelayanan**

Sebelum dilakukan penetapan Standar Pelayanan, penyelenggara wajib membuat Berita Acara Pembahasan Standar Pelayanan. Pihak-pihak yang terlibat dalam pembahasan wajib turut serta memberikan tanda tangan. Standar Pelayanan yang telah disepakati antara penyelenggara dan pengguna layanan kemudian ditetapkan oleh penyelenggara pelayanan publik.

### **3. Tahap Penetapan Maklumat Pelayanan**

Sebelum menerapkan Standar Pelayanan, penyelenggara diwajibkan untuk menyusun dan menetapkan Maklumat Pelayanan. Maklumat Pelayanan merupakan pernyataan kesanggupan dan kewajiban penyelenggara untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan. Hal-hal yang perlu dimuat dalam Maklumat Pelayanan adalah:

- Pernyataan janji dan kesanggupan untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan.
- Pernyataan memberikan pelayanan sesuai dengan kewajiban dan akan melakukan perbaikan secara terus-menerus.
- Pernyataan kesediaan untuk menerima sanksi, dan/atau memberikan kompensasi apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai standar.

Maklumat Pelayanan yang telah disusun wajib dipublikasikan secara luas, jelas, dan terbuka kepada masyarakat, melalui berbagai media yang mudah diakses oleh masyarakat.

Contoh Maklumat Pelayanan:

<p>(Kop Surat)</p> <p><b>MAKLUMAT PELAYANAN</b></p> <p>“Dengan ini, kami menyatakan sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai Standar Pelayanan yang telah ditetapkan, DAN APABILA MELANGGAR KAMI BERSEDIA MENERIMA SANKSI SESUAI DENGAN KETENTUAN YANG BERLAKU”</p> <p style="text-align: right;">Jakarta,.....</p>
--

#### ***4. Tahap Penerapan Standar Pelayanan***

Standar Pelayanan yang sudah ditetapkan tersebut, selanjutnya siap diterapkan oleh unit pelayanan yang bersangkutan. Proses penerapan Standar Pelayanan ini dilakukan dengan internalisasi dan sosialisasi kepada pihak-pihak terkait. Untuk melaksanakan Standar Pelayanan tersebut, harus diintegrasikan ke dalam perencanaan program, kegiatan, dan anggaran unit pelayanan yang bersangkutan. Integrasi Standar Pelayanan dalam manajemen penyelenggaraan pelayanan dilakukan sejak tahap perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi hasil penyelenggaraan pelayanan. Integrasi ini bertujuan untuk memastikan kebutuhan penyelenggaraan Standar Pelayanan diakomodasi melalui program dan anggaran, menjadi acuan kualitas pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan, acuan pemantauan dan evaluasi hasil penyelenggaraan pelayanan, dan menjadi umpan balik dalam tahap perencanaan program dan anggaran berikutnya.

Tahapan selanjutnya dalam proses penerapan Standar Pelayanan dilakukan internalisasi dan sosialisasi. Internalisasi diperlukan untuk memberikan pemahaman kepada seluruh jajaran organisasi penyelenggara pelayanan. Sedangkan, sosialisasi perlu dilakukan untuk membangun pemahaman dan persamaan persepsi di lingkungan unit/satker penyelenggara pelayanan. Proses internalisasi dan sosialisasi ini agar didokumentasikan oleh penyelenggara.

#### ***5. Tahap Pemantauan dan Evaluasi***

Pada prinsipnya proses pemantauan dan evaluasi dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja pelayanan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Dalam proses pemantauan dilakukan penilaian apakah Standar Pelayanan yang sudah disusun dapat dilaksanakan dengan baik, apa yang menjadi

faktor kunci keberhasilan dan apa yang menjadi faktor penghambat. Metode yang dapat dipergunakan antara lain: analisis dokumen, survei, wawancara, dan observasi. Survei dapat dilakukan dengan menggunakan metode Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sebagaimana ketentuan yang berlaku. Evaluasi Standar Pelayanan adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu penerapan Standar Pelayanan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan/atau kegagalan dalam rangka penerapan Standar Pelayanan. Proses evaluasi juga mempertimbangkan pengaduan pelayanan publik yang diperoleh, serta hasil dari Survei Kepuasan Masyarakat. Berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan, penyelenggara pelayanan dapat melakukan perbaikan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik/inovasi secara berkelanjutan (*continuous improvement*).

Apabila pemantauan dan evaluasi dilakukan dengan menggunakan Survey Kepuasan Masyarakat, maka tahapannya adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.2**  
**Tahapan Survey Kepuasan Masyarakat**



Sumber: Bahan Presentasi “Standar Kinerja Pelayanan”, PKA, LAN, 2020

Sebagaimana nampak pada Gambar 2.2, ada 5 (lima) tahapan dalam melakukan Survey Kepuasan Masyarakat, yaitu tahap persiapan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis hasil evaluasi, dan tahap pelaporan dan publikasi.

#### **D. Mengukur Efisiensi dan Efektivitas Implementasi Standar Kinerja Pelayanan**

Efisiensi implementasi standar pelayanan adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dengan output yang dihasilkan dari suatu layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan efektivitas implementasi suatu standar kinerja layanan adalah tingkat ketercapaian kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Atas dasar hal tersebut, maka untuk mengukur efisiensi dan efektivitas penerapan standar kinerja layanan perlu diketahui terlebih dahulu jenis layanan standar, kualitas/mutu standar layanan, dan penerima layanan.

Implementasi standar kinerja pelayanan dikatakan efisien jika untuk mencapai standar kinerja baik jenis, mutu, ataupun penerima layanannya, memerlukan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan. Makin tinggi sumber daya yang digunakan untuk mencapai standar kinerja yang ditentukan, berarti makin tidak efisien implementasi standar kinerja tersebut. Sedangkan implementasi standar kinerja pelayanan dikatakan efektif jika target kinerja yang ditetapkan dapat dicapai, baik yang terkait dengan jenisnya, mutunya, maupun penerimanya.

Terkait dengan hal tersebut, PP Nomor 2 Tahun 2018 telah menentukan jenis layanan standar, mutu layanan, dan masyarakat yang harus menerima layanan pada setiap bidang urusan, untuk Standar Pelayanan Tingkat Organisasi Pemerintah (SPM) sebagai berikut:

## 1. *Urusan Bidang Pendidikan*

<b>Jensi SPM</b>	<b>Mutu</b>	<b>Penerima Layanan</b>
<p><b>Provinsi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pendidikan menengah</li> <li>2. pendidikan khusus.</li> </ol> <p><b>Kabupaten/ Kota</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pendidikan anak usia dini</li> <li>2. pendidikan dasar</li> <li>3. pendidikan kesetaraan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jumlah dan kualitas barang dan/ atau jasa;</li> <li>2. jumlah dan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan; dan</li> <li>3. petunjuk teknis atau tata cara pemenuhan standar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. usia 16 (enam belas) tahun sampai dengan 18 (delapan belas) tahun untuk Jenis Pelayanan Dasar pendidikan menengah;</li> <li>2. usia 4 (empat) tahun sampai dengan 18 (delapan belas) tahun untuk Jenis Pelayanan Dasar pendidikan khusus;</li> <li>3. usia 5 (lima) tahun sampai dengan 6 (enam) tahun untuk Jenis Pelayanan Dasar pendidikan anak usia dini;</li> <li>4. usia 7 (tujuh) tahun sampai dengan 15 (lima belas) tahun untuk Jenis Pelayanan Dasar pendidikan dasar;</li> <li>5. usia 7 (tujuh) tahun sampai dengan 18 (delapan belas) tahun untuk Jenis Pelayanan Dasar pendidikan kesetaraan.</li> </ol>

## 2. *Urusan Bidang Kesehatan*

<b>Jensi SPM</b>	<b>Mutu</b>	<b>Penerima Layanan</b>
<p><b>Provinsi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pelayanan kesehatan bagi penduduk terdampak krisis kesehatan akibat bencana dan/atau berpotensi bencana provinsi;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jumlah dan kualitas barang dan/ atau jasa;</li> <li>2. jumlah dan kualitas pendidik dan tenaga kesehatan; dan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. penduduk terdampak krisis kesehatan akibat bencana dan/atau berpotensi bencana provinsi untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan bagi</li> </ol>

<p>2. pelayanan kesehatan bagi penduduk pada kondisi kejadian luar biasa provinsi.</p> <p><b>Kabupaten/ Kota</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pelayanan kesehatan ibu hamil;</li> <li>2. pelayanan kesehatan ibu bersalin;</li> <li>3. pelayanan kesehatan bayi baru lahir;</li> <li>4. pelayanan kesehatan balita;</li> <li>5. pelayanan kesehatan pada usia pendidikan dasar;</li> <li>6. pelayanan kesehatan pada usia produktif;</li> <li>7. pelayanan kesehatan pada usia lanjut;</li> <li>8. pelayanan kesehatan penderita hipertensi;</li> <li>9. pelayanan kesehatan penderita diabetes melitus;</li> <li>10. pelayanan kesehatan orang dengan gangguan jiwa berat</li> <li>11. pelayanan kesehatan orang terduga tuberkulosis;</li> <li>12. pelayanan kesehatan orang dengan risiko terinfeksi virus yang melemahkan daya tahan tubuh manusia (Human Immunodeficiency Virus), yang bersifat peningkatan/promotif dan pencegahan/preventif</li> </ol>	<p>3. petunjuk teknis atau tata cara pemenuhan standar</p>	<p>penduduk terdampak krisis kesehatan akibat bencana dan/atau berpotensi bencana provinsi;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. penduduk pada kondisi kejadian luar biasa provinsi untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan bagi penduduk pada kondisi kejadian luar biasa provinsi;</li> <li>3. ibu hamil untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan ibu hamil;</li> <li>4. ibu bersalin untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan ibu bersalin;</li> <li>5. bayi baru lahir untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan bayi baru lahir;</li> <li>6. balita untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan balita;</li> <li>7. usia pendidikan dasar untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan pada usia pendidikan</li> </ol>
--	--	---

		<p>dasar;</p> <p>8. usia produktif untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan pada usia produktif;</p> <p>9. usia lanjut untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan pada usia lanjut;</p> <p>10. penderita hipertensi untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan penderita hipertensi;</p> <p>11. penderita diabetes melitus untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan penderita diabetes melitus;</p> <p>12. orang dengan gangguan jiwa berat untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan orang dengan gangguan jiwa berat;</p> <p>13. orang terduga tuberkulosis untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan orang terduga tuberkulosis;</p> <p>14. orang dengan risiko terinfeksi virus yang melemahkan daya</p>
--	--	--

		tahan tubuh manusia (Human Immunodeficiency Virus) untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan kesehatan orang dengan risiko terinfeksi virus yang melemahkan daya tahan tubuh manusia (Human Immunodeficiency Virus).
--	--	--

### 3. *Urusan Bidang Pekerjaan Umum*

<b>Jensi SPM</b>	<b>Mutu</b>	<b>Penerima Layanan</b>
<p><b>Provinsi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pemenuhan kebutuhan air minum curah lintas kabupaten/kota; dan</li> <li>2. penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik regional lintas kabupaten/kota.</li> </ol> <p><b>Kabupaten/ Kota</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pemenuhan kebutuhan pokok air minum sehari-hari; dan</li> <li>2. penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jumlah dan kualitas barang dan/ atau jasa;</li> <li>2. petunjuk teknis atau tata cara pemenuhan standar</li> </ol>	setiap Warga Negara

### 4. *Urusan Bidang Perumahan Rakyat*

<b>Jensi SPM</b>	<b>Mutu</b>	<b>Penerima Layanan</b>
<p><b>Provinsi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana provinsi;</li> <li>2. fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jumlah dan kualitas barang dan/ atau jasa;</li> <li>2. petunjuk teknis atau tata cara pemenuhan standar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. korban bencana provinsi yang memiliki rumah terkena dampak bencana untuk Jenis Pelayanan Dasar penyediaan dan rehabilitasi</li> </ol>

<p>bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah provinsi.</p> <p><b>Kabupaten/ Kota</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana kabupaten/kota; dan</li> <li>2. fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah kabupaten/kota.</li> </ol>		<p>rumah yang layak huni bagi korban bencana provinsi;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. masyarakat yang terkena relokasi akibat program Pemerintah Daerah provinsi untuk Jenis Pelayanan Dasar fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah provinsi;</li> <li>3. korban bencana kabupaten/kota yang memiliki rumah terkena dampak bencana untuk Jenis Pelayanan Dasar penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana kabupaten/kota;</li> <li>4. masyarakat yang terkena relokasi akibat program Pemerintah Daerah kabupaten/kota untuk Jenis Pelayanan Dasar fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah kabupaten/kota.</li> </ol>
---	--	--

5. *Urusan Bidang Ketenteraman, Ketertiban Umum, dan Pelindungan Masyarakat*

<b>Jensi SPM</b>	<b>Mutu</b>	<b>Penerima Layanan</b>
<p><b>Provinsi</b></p> <p>1. pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum provinsi.</p> <p><b>Kabupaten/ Kota</b></p> <p>1. pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum;</p> <p>2. pelayanan informasi rawan bencana;</p> <p>3. pelayanan pencegahan dan kesiapsiagaan terhadap bencana;</p> <p>4. pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban bencana;</p> <p>5. pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban kebakaran.</p>	<p>1. standar jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa;</p> <p>2. standar jumlah dan kualitas personel/sumber daya manusia;</p> <p>3. petunjuk teknis atau tata cara pemenuhan standar.</p>	<p>1. yang terkena dampak gangguan ketenteraman dan ketertiban umum akibat penegakan hukum terhadap pelanggaran Peraturan Daerah provinsi dan peraturan kepala Daerah provinsi untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum provinsi;</p> <p>2. yang terkena dampak gangguan ketenteraman dan ketertiban umum akibat penegakan hukum terhadap pelanggaran Peraturan Daerah kabupaten/kota dan peraturan kepala Daerah kabupaten/kota untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum;</p> <p>3. yang berada di kawasan rawan bencana dan yang menjadi korban bencana untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan informasi rawan bencana,</p>

		<p>pelayanan pencegahan dan kesiapsiagaan terhadap bencana, dan pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban bencana</p> <p>4. yang menjadi korban kebakaran atau terdampak kebakaran untuk Jenis Pelayanan Dasar pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban kebakaran</p>
--	--	--

## 6. *Urusan Bidang Sosial*

<b>Jensi SPM</b>	<b>Mutu</b>	<b>Penerima Layanan</b>
<p><b>Provinsi</b></p> <p>1. rehabilitasi social dasar penyandang disabilitas telantar di dalam panti;</p> <p>2. rehabilitasi social dasar anak telantar di dalam panti;</p> <p>3. rehabilitasi social dasar lanjut usia telantar di dalam panti;</p> <p>4. rehabilitasi social dasar tuna social khususnya gelandangan dan pengemis di dalam panti;</p> <p>5. perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana provinsi.</p> <p><b>Kabupaten/Kota</b></p> <p>1. rehabilitasi social dasar penyandang</p>	<p>1. standar jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa;</p> <p>2. standar jumlah dan kualitas sumber daya manusia kesejahteraan sosial;</p> <p>3. petunjuk teknis atau tata cara pemenuhan standar.</p>	<p>1. penyandang disabilitas telantar untuk Jenis Pelayanan Dasar rehabilitasi sosial dasar penyandang disabilitas telantar di dalam dan di luar panti;</p> <p>2. anak telantar untuk Jenis Pelayanan Dasar rehabilitasi sosial dasar anak telantar di dalam dan di luar panti;</p> <p>3. lanjut usia telantar untuk Jenis Pelayanan Dasar rehabilitasi sosial dasar lanjut usia telantar di dalam dan di luar panti;</p> <p>4. gelandangan dan pengemis untuk Jenis Pelayanan</p>

<p>disabilitas telantar di luar panti;</p> <p>2. rehabilitasi social dasar anak telantar di luar panti;</p> <p>3. rehabilitasi social dasar lanjut usia telantar di luar panti;</p> <p>4. rehabilitasi social dasar tuna social khususnya gelandangan dan pengemis di luar panti;</p> <p>5. perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana kabupaten/kota.</p>		<p>Dasar rehabilitasi sosial dasar tuna sosial khususnya gelandangan dan pengemis di dalam dan di luar panti;</p> <p>5. korban bencana provinsi untuk Jenis Pelayanan Dasar perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana provinsi;</p> <p>6. korban bencana kabupaten/kota untuk Jenis Pelayanan Dasar perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana kabupaten/kota</p>
---	--	--

Dengan memperhatikan tabel di atas, maka untuk mengukur efisiensi dan efektivitas implementasi SPM, dilakukan dengan cara membandingkan standar jenis, mutu, penerima, *jumlah*, dan *waktu pencapaian*, apakah sesuai dengan target yang ditetapkan. Mengenai jumlah, dan waktu pencapaian ditetapkan dalam SPM Bidang Urusan masing-masing. Berikut ini, contoh formulir untuk membantu menilai tingkat efisiensi dan efektivitas penerapan SPM.

**Gambar 2.3**  
**Formulir Evaluasi Efisiensi SPM**

Jenis SPM	Jenis Layanan	Output Yang Dihasilkan	Sumber Daya Yang Digunakan	Nilai Rupiah Sumber Daya	Standar Rasio Rupiah Input Terhadap Output	Tingkat Efisiensi

**Gambar 2.4**  
**Formulir Evaluasi Efektivitas SPM**

Indikator	Standar	Realisasi	Tingkat Efektivitas
Jenis Layanan			
Mutu Layanan			
Penerima Layanan			
Jumlah Layanan			
Waktu Pencapaian			
<b>Kesimpulan:</b>			

Untuk mengukur efisiensi dan efektifitas penerapan Standar Pelayanan Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan, pada dasarnya juga sama yaitu:

- Untuk mengukur efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan sumber daya yang digunakan dengan output yang dihasilkan;
- Untuk mengukur efektifitas Standar Pelayanan dengan cara mengukur tingkat ketercapaian kinerja pelayanan sesuai standar yang ditetapkan.

**Gambar 2.5**  
**Formulir Evaluasi Efisiensi Standar Pelayanan Unit**  
**Organisasi Penyelenggara Layanan**

Jenis Layanan	Output Layanan	Sumber Daya Yang Digunakan	Nilai Rupiah Sumber Daya	Standar Rasio Rupiah Input Terhadap Output	Tingkat Efisiensi

**Gambar 2.6**  
**Formulir Evaluasi Efektivitas Standar Pelayanan Pada**  
**Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan**

Komponen Standar Pelayanan	Standar	Realisasi	Tingkat Efektivitas
Dasar hukum			
Persyaratan			
Sistem, mekanisme dan prosedur			
Jangka waktu yang diperlukan			
Biaya/tariff			
Produk pelayanan			
Sarana dan prasarana			
Kompetensi pelaksana			
Pengawasan internal			
Penanganan pengaduan			
Jumlah pelaksana			
Jaminan pelayanan			
Jaminan keamanan dan keselamatan			
Evaluasi kinerja pelaksanaan			
<b>Kesimpulan:</b>			

## **E. Latihan**

1. Cari standar pelayanan minimal untuk salah satu bidang diantara 6 (enam) bidang urusan sebagaimana dijelaskan pada Materi Pokok ini. Lalu buat simulasi pengintegrasian beberapa indikator SPM ke dalam dokumen perencanaan OPD yaitu ke dalam RENSTRA dan RENJA.
2. Saat ini pendidikan sedang menjadi pembicaraan banyak orang, terutama jika dilihat dari system pendidikan yang terus mengalami perubahan seiring dengan perubahan kepemimpinan. Sementara, kalau dilihat dari berbagai indikator kinerja Bidang Pendidikan masih memprihatinkan. APK dan APM masih rendah, AMH masih rendah, Rata-rata lama sekolah masih rendah, distribusi guru masih belum baik, dan lain-lain. Coba saudara perhatikan SPM Bidang Pendidikan, kemudian kaji apakah SPM tersebut kira-kira akan efektif dan efisien untuk memacu perbaikan indikator kinerja Bidang Pendidikan?
3. Coba saudara tentukan satu unit layanan tertentu, misalnya Kecamatan atau Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) atau unit layanan apapun. Kemudian, saudara buat rancangan Standar Pelayanan untuk satu jenis layanan saja.
4. Coba saudara tentukan satu Pemerintah Kabupaten/ Kota tertentu, kemudian saudara evaluasi, apakah penerapan SPM-nya sudah efektif dan efisien?
5. Saudara tentukan juga satu unit organisasi penyelenggara layanan yang sudah memiliki SP. Coba saudara analisis apakah sudah efisien dan efektif?

## **F. Rangkuman**

1. Kebijakan standar kinerja pelayanan pada tingkat organisasi pemerintah dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Standar Pelayanan Minimal. Standar Pelayanan Minimal (SPM)

merupakan standar kinerja dalam bidang pelayanan publik yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah di Seluruh Indonesia. Standar Pelayanan Minimal hanya untuk urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar. Ada 6 (enam) bidang urusan pemerintahan yang ditetapkan dan harus diterapkan SPM-nya, yaitu: pendidikan; kesehatan; pekerjaan umum dan penataan ruang; perumahan rakyat dan kawasan permukiman; ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat; serta sosial.

2. Standar Kinerja Pelayanan pada Tingkat Unit Penyelenggara Layanan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Standar Pelayanan. Standar pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan teratur. Ada 5 (lima) tahapan utama terkait dengan Standar Pelayanan, yaitu tahap penyusunan, tahap penetapan, tahap penetapan maklumat pelayanan, tahap penerapan, dan tahap monitoring dan evaluasi.
3. Efisiensi implementasi standar pelayanan adalah perbandingan antara sumber daya yang digunakan dengan output yang dihasilkan dari suatu layanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sedangkan efektivitas implementasi suatu standar kinerja layanan adalah tingkat ketercapaian kinerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian, implementasi standar kinerja pelayanan dikatakan efisien jika untuk mencapai standar kinerja baik jenis, mutu, ataupun penerima layanannya, memerlukan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan. Makin tinggi sumber daya yang digunakan untuk mencapai standar kinerja yang ditentukan, berarti makin tidak efisien implementasi standar kinerja tersebut. Sedangkan implementasi standar kinerja pelayanan dikatakan efektif jika target kinerja yang ditetapkan dapat dicapai, baik yang terkait dengan jenisnya, mutunya, maupun penerimanya.

Mengenai standar jenis layanan, mutu layanan, dan masyarakat yang harus menerima layanan pada setiap bidang urusan telah ditentukan dalam PP Nomor 2 Tahun 2018.

### **G. Evaluasi**

1. Coba saudara jelaskan, apa perbedaan anatar standar pelayanan pada tingkat organisasi pemerintah dan standar pelayanan pada tingkat unit penyelenggara layanan!
2. Coba saudara jelaslan langkah-langkah penerapan Stadar Pelayanan Minimal!
3. Jelaskan pula bagaimana cara mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas implementasi Stadar Pelayanan Minimal!
4. Coba saudara jelaskan langkah-langkah dalam menyusun dan menerapkan Standar Pelayanan pada Unit Penyelenggara Layanan!
5. Bagaimana pula caranya mengukur efisiensi dan efektivitas implementasi Stadar Pelayanan pada unit penyelenggara layanan tersebut.

### **H. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Dari lima soal evaluasi di atas, jika saudara mampu menjawab dengan yakin dan benar, maka silahkan lanjutkan ke Materi Poko berikutnya. Jika saudara tidak yakin terhadap jawaban beberapa soal yang diajukan, silahkan saudara pelajari kembali sub pokok bahasan yang saudara belum faham tersebut.

## **MATERI POKOK-3**

# **PENGELOLAAN DAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PELAYANAN**

---

### **A. Indikator Keberhasilan**

Setelah mempelajari materi pokok-3 ini, peserta pelatihan diharapkan mampu:

1. Menjelaskan pengertian Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Organisasi Pelayanan
2. Menjelaskan pengelolaan dan pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pelayanan
3. Menjelaskan pengelolaan dan pemberdayaan Sumber Daya Sarana dan Prasarana Pelayanan
4. Menjelaskan pengelolaan dan pemberdayaan Sumber Daya Teknologi Dalam Pelayanan.

### **B. Pengertian Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Organisasi Pelayanan**

Capron and Hulland (1999) yang dikutip Tanny dan Putri (2017) mendefinisikan **sumber daya organisasi** sebagai sejumlah pengetahuan, aset fisik, manusia, dan faktor-faktor berwujud dan tidak berwujud yang dimiliki atau dikendalikan organisasi. Sumber daya organisasi mempengaruhi penetapan strategi yang dibuat oleh organisasi (Khusnul, 2014 dalam Tanny dan Putri, 2017).

Dengan merujuk kepada definisi di atas, maka dalam modul ini Sumber Daya dimaknai sebagai segala sesuatu yang diperlukan organisasi untuk menjalankan suatu program atau kegiatan dalam organisasi, baik berupa Sumber Daya Manusia (SDM), sarana dan prasarana, teknologi, anggaran (uang), dan sumber daya lainnya. Ada 3 (tiga) sumber daya utama yang menentukan

kinerja pelayanan publik, yaitu: Sumber Daya Manusia, sarana dan prasarana, serta teknologi informasi. Ketiga sumber daya tersebut dianggap sebagai sumber daya utama dalam pelayanan publik, karena tanpa salah satu dari ketiga sumber daya tersebut pada era sekarang ini, maka pelayanan tidak akan efektif dan efisien. Atas dasar hal tersebut, maka pengelolaan dan pemberdayaan ketiga sumber daya utama tersebut menjadi sangat penting dan menentukan kualitas pelayanan.

**“Pengelolaan”** diartikan sama dengan Manajemen. Menurut James F. Stoner dalam Sirait (1996), Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Khusus mengenai Manajemen Aset, Sugiama (2017), memaknainya sebagai suatu ilmu serta seni untuk memandu pengelolaan kekayaan yang mencakup suatu proses perencanaan kebutuhan aset, mendapatkan, inventarisasi, legal audit, menilai, mengoperasikan, memelihara, membaharukan atau menghapuskan, hingga mengalihkan aset secara efektif serta efisien.

Dengan memahami kondisi sumber daya yang ada, merencanakan cara penggunaan/ pemanfaatannya, serta tepat dalam mengalokasikannya, maka akan dapat dihindari terjadinya masalah pada saat program atau kegiatan berjalan. Selain itu, pengelolaan sumber daya yang benar akan mampu mengidentifikasi beban kerja organisasi ataupun beban kerja setiap pegawai, mengidentifikasi kekurangan atau kelemahan sumber daya yang ada sehingga pimpinan dapat mencari alternative untuk menutupi atau memenuhinya, serta akan mampu mengarahkan pemanfaatan sumber daya yang ada secara efisien dan efektif.

**“Pemberdayaan”** lebih ditujukan kepada Sumber Daya Manusia. Pemberdayaan berarti memampukan (*to able*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengizinkan (*to permit*) baik melalui inisiatif sendiri maupun dipicu orang lain (Mulyadi dan Setyawan, 2000). Dengan demikian, maka pemberdayaan dapat

dimaknai sebagai upaya agar Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi memiliki kemampuan yang lebih tinggi, kesempatan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi lebih luas, dan memberikan peluang kepada Sumber Daya Manusia organisasi untuk lebih banyak terlibat dalam pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja organisasi.

Ada 3 (tiga) tahapan dalam pemberdayaan (Sulistiyani dalam Nugroho, 2012), yaitu:

1. Tahap penyadaran dan pembentukan perilaku menuju perilaku sadar dan peduli sehingga merasa membutuhkan peningkatan kapasitas diri.
2. Tahap transformasi kemampuan berupa wawasan pengetahuan, kecakapan keterampilan agar terbuka wawasan dan memberikan keterampilan dasar sehingga dapat mengambil peran di dalam pembangunan.
3. Tahap peningkatan intelektual, kecakapan keterampilan sehingga terbentuklah inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mehantarkan pada kemandirian.

Agar pemberdayaan pegawai berhasil, maka perlu memperhatikan factor-faktor yang dapat menyebabkan kegagalan pemberdayaan tersebut. Ada beberapa factor yang dapat menyebabkan pemberdayaan pegawai gagal. Cudron (dalam Sudarusman, 2004) menyebutkan 4 (empat) factor yang dapat menyebabkan kegagalan pemberdayaan karyawan yaitu:

1. Manajemen tidak bisa menyediakan lingkungan yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Karyawan hanya memperoleh pandangan tentang kerja dan hanya ikut terlibat dalam aktifitas pekerjaan.
2. Karyawan cenderung untuk menolak program pemberdayaan ketika mereka tidak tahu apa yang harus dia kerjakan nantinya. Keadaan ini dikarenakan tidak ada informasi yang jelas bagi karyawan itu sendiri.
3. Ketidaktahuan dan ketidakmampuan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan secara baik. Dalam hal ini

ketrampilan dan kemampuan karyawan menjadi sesuatu yang penting.

4. Banyak membuat kesalahan dengan memberi tantangan terlalu besar kepada karyawan yang terlalu dini pada saat pemberdayaan, sehingga karyawan merasa gagal dan tidak tergerak untuk berinisiatif kembali.

Sementara itu, beberapa kondisi dasar yang harus diciptakan oleh organisasi yang dapat mendukung keberhasilan pemberdayaan pegawai, antara lain (Luthan, 1995 dalam Isrorina dan Setyowati, 2009):

1. Partisipasi; Pegawai diharapkan mempunyai kemauan untuk memperbaiki hubungan dan proses kerja sehari-hari. Suatu pelatihan dalam pemberdayaan akan sangat berguna bagi pegawai agar mereka dapat berpartisipasi lebih aktif dan mempunyai pandangan yang lebih luas. Pengurangan proses birokrasi perlu dilakukan oleh organisasi agar pegawai tidak terhambat dalam meningkatkan inisiatifnya.
2. Inovasi; Pemberian semangat dan keleluasaan pegawai terhadap inovasi untuk perbaikan dalam organisasi. Pemberian semangat untuk selalu membawa ide dan pemikiran baru untuk perbaikan dalam organisasi.
3. Perhatian terhadap informasi. Ketika pegawai mempunyai perhatian terhadap suatu informasi, mereka mempunyai keinginan untuk mempelajari dan menggunakan di dalam usaha meningkatkan pemberdayaan. Organisasi perlu untuk memberikan kemudahan untuk mengakses informasi bagi semua pihak yang terlibat dalam organisasi. Perhatian terhadap informasi merupakan dasar keinginan untuk tahu sesuatu.
4. Pertanggungjawaban; Diharapkan pegawai lebih berperan dalam organisasi dan bertanggungjawab terhadap hasil keputusannya.

### **C. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Pelayanan**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya utama yang pertama yang menentukan kinerja pelayanan publik. SDM dimaksud meliputi kualifikasi, jumlah dan kualitas. Kualifikasi dan jumlah SDM dalam pelayanan publik ditentukan oleh hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), sebagaimana diatur dalam Permenpan dan RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Sedangkan Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja (Permenpan & RB Nomor 1 Tahun 2020).

Anjab dan ABK di instansi pemerintah pusat dilaksanakan oleh unit organisasi JPT Pratama yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Anjab dan ABK di lingkungan pemerintah provinsi dilaksanakan oleh unit organisasi JPT Pratama yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja. Sedangkan Anjab dan ABK di lingkungan pemerintah kabupaten/kota dilaksanakan oleh unit organisasi administrator yang secara fungsional membidangi analisis jabatan dan analisis beban kerja.

Untuk kelancaran pelaksanaan analisis jabatan dan analisis beban kerja pada masing-masing Instansi Pemerintah, Pejabat Pembina Kepegawaian membentuk Tim Pelaksana Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Tugas Tim tersebut adalah mengumpulkan data, menyusun informasi jabatan, memverifikasi data, serta mengumpulkan beban kerja dalam jangka waktu satu tahun.

Hasil Anjab dan ABK, oleh Tim Pelaksana Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja pada instansi Pemerintah Pusat dan

Pemerintah Daerah ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK). Hasil Anjab dan ABK Instansi Pusat disampaikan kepada Menpan & RB dan Kepala Badan Kepegawaian Negara. Sedangkan bagi Instansi Pemerintah Daerah disampaikan selain kepada Menpan & RB dan Kepala BKN, juga kepada Menteri Dalam Negeri.

Proses pelaksanaan analisis jabatan dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1. Persiapan, meliputi: perencanaan proses analisis jabatan, pembentukantim. pemberitahuan kepada unit organisasi yang akan menjadi sasaran, penyampaian formulir analisis jabatan dan petunjuk pengisiannya.
2. Pengumpulan Data Jabatan, yang meliputi pengisian daftar pertanyaan, wawancara, observasi, dan referensi.
3. Pengolahan Data Jabatan, yang meliputi: penyusunan uraian jabatan, penyusunan spesifikasi jabatan, dan penyusunan peta jabatan.
4. Verifikasi Jabatan. Hasil pengolahan data jabatan diperiksa kebenarannya melalui pengecekan ulang untuk mengetahui ada tidaknya hal yang perlu diperbaiki terhadap informasi jabatan.

Analisis Beban Kerja (ABK) pada hakekatnya diharapkan agar dapat terpenuhinya tuntutan kebutuhan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi serta profesionalisme sumber daya manusia aparatur yang memadai pada setiap instansi serta mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara lancar dengan dilandasi semangat pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Selain itu, pelaksanaan ABK dapat menghasilkan suatu tolok ukur bagi pegawai/unit organisasi dalam pembagian tugas serta melaksanakan kegiatannya, yaitu berupa norma waktu penyelesaian pekerjaan, tingkat efisiensi kerja, dan standar beban

kerja dan prestasi kerja, menyusun formasi pegawai, serta penyempurnaan sistem prosedur kerja dan manajemen lainnya.

Hasil analisis beban kerja juga dapat dijadikan tolok ukur untuk meningkatkan produktivitas kerja serta langkah-langkah lainnya dalam rangka meningkatkan pembinaan, penyempurnaan dan pendayagunaan aparatur negara baik dari segi kelembagaan, ketatalaksanaan maupun kepegawaian.

Ada 3 (tiga) hal penting yang menentukan beban kerja, yaitu:

1. Norma Waktu (Variabel Tetap). Waktu yang dipergunakan untuk menghasilkan/menyelesaikan produk/hasil kerja adalah relatif tetap sehingga menjadi variabel tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja. Norma waktu perlu ditetapkan dalam Standar Norma Waktu Kerja dengan asumsi tidak ada perubahan yang menyebabkan norma waktu tersebut berubah. Perubahan norma waktu dapat terjadi karena perubahan kebijakan, perubahan peralatan, perubahan kualitas SDM, atau perubahan organisasi, sistem, dan prosedur.
2. Volume Kerja (Variabel Tidak Tetap). Volume kerja diperoleh dari target pelaksanaan tugas untuk memperoleh hasil kerja/produk. Setiap volume kerja yang berbeda-beda antar unit/jabatan merupakan variabel tidak tetap dalam pelaksanaan analisis beban kerja.
3. Jam Kerja Efektif. Untuk dapat melakukan analisis beban kerja secara baik dan benar, terlebih dahulu perlu ditetapkan alat ukurnya, sehingga pelaksanaannya dapat dilakukan secara transparan. Keterbukaan/transparansi ini sebagai suatu syarat agar pelaksanaan analisis beban kerja dapat dilaksanakan secara obyektif, sehingga laporan hasil analisis beban kerja benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam menghitung kebutuhan pegawai suatu organisasi layanan terdapat 3 (tiga) aspek pokok yang harus diperhatikan. Ketiga aspek tersebut adalah:

1. **Beban kerja.** Beban kerja merupakan aspek pokok yang menjadi dasar untuk perhitungan. Beban kerja perlu ditetapkan melalui program-program unit kerja yang selanjutnya dijabarkan menjadi target pekerjaan untuk setiap jabatan.
2. **Standar Kemampuan Rata-rata.** Standar kemampuan rata-rata dapat berupa standar kemampuan yang diukur dari satuan waktu yang digunakan atau satuan hasil. Standar kemampuan dari satuan waktu disebut dengan Norma Waktu. Sedangkan standar kemampuan dari satuan hasil disebut dengan Norma Hasil.
3. **Waktu Kerja.** Waktu kerja yang dimaksud di sini adalah waktu kerja efektif, artinya waktu kerja yang secara efektif digunakan untuk bekerja. Waktu kerja Efektif terdiri atas Hari Kerja Efektif dan Jam Kerja Efektif.

Selanjutnya, setelah memperhatikan aspek-aspek pokok di atas, dalam menghitung kebutuhan pegawai perlu menentukan metode yang akan digunakan. Banyak metoda yang dapat dipergunakan, namun, dengan merujuk kepada Permenpan dan RB Nomor 1 Tahun 2020, dalam modul ini disajikan metoda yang sederhana yang memungkinkan dapat memberi kemudahan bagi instansi menggunakannya. Metoda perhitungan kebutuhan pegawai yang dipilih adalah metoda beban kerja yang diidentifikasi dari Hasil kerja, Objek kerja, Peralatan kerja, dan Tugas per tugas jabatan.

1. **Pendekatan Hasil Kerja.** Hasil kerja adalah produk atau output jabatan. Metoda dengan pendekatan hasil kerja adalah menghitung kebutuhan dengan mengidentifikasi beban kerja dari hasil kerja jabatan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya fisik atau bersifat kebendaan, atau hasil kerja non fisik tetapi dapat

dikuantifisir. Perlu diperhatikan, bahwa metoda ini efektif dan mudah digunakan untuk jabatan yang hasil kerjanya hanya satu jenis.

Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah: wujud hasil kerja dan satuannya, jumlah beban kerja yang tercemin dari target hasil kerja yang harus dicapai, dan standar kemampuan rata-rata untuk memperoleh hasil kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metode ini adalah:

$$\text{Jumlah Pegawai Yang Diperlukan} = \frac{\text{Jumlah Hasil Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

2. **Pendekatan Objek Kerja.** Objek kerja yang dimaksud disini adalah objek yang dilayani dalam pelaksanaan pekerjaan. Metoda ini dipergunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung dari jumlah objek yang harus dilayani. Metode ini memerlukan informasi: wujud objek kerja dan satuan, jumlah beban kerja yang tercemin dari banyaknya objek yang harus dilayani, standar kemampuan rata-rata untuk melayani objek kerja.

Rumus menghitung dengan pendekatan metoda ini adalah:

$$\text{Jumlah Pegawai Yang Diperlukan} = \frac{\text{Jumlah Objek Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata-rata}} \times 1 \text{ orang}$$

3. **Pendekatan peralatan kerja.** Peralatan kerja adalah peralatan yang digunakan dalam bekerja. Metoda ini digunakan untuk jabatan yang beban kerjanya bergantung pada peralatan kerjanya. Dalam menggunakan metoda ini, informasi yang diperlukan adalah: satuan alat kerja, jabatan yang diperlukan untuk pengoperasian alat kerja, jumlah alat

kerja yang dioperasikan, rasio jumlah pegawai per jabatan per alat kerja (RPK), pergantian jam kerja (jaga).

Rumus perhitungannya adalah:

<b>Jumlah Pegawai Yang Diperlukan</b>	<b>=</b>	$\frac{\text{Jumlah Peralatan Kerja (Beban Kerja)}}{\text{Standar Kemampuan Rata-rata}}$	<b>x 2 Orang</b>
---------------------------------------	----------	--	------------------

4. **Pendekatan Tugas per tugas jabatan.** Metoda ini adalah metoda untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya abstrak atau beragam. Hasil beragam artinya hasil kerja dalam jabatan banyak jenisnya. Informasi yang diperlukan untuk dapat menghitung dengan metoda ini adalah: uraian tugas beserta jumlah beban untuk setiap tugas, waktu penyelesaian tugas, jumlah waktu kerja efektif per hari rata-rata.

Rumusnya adalah:

<b>Jumlah Pegawai Yang Diperlukan</b>	<b>=</b>	$\frac{\text{Beban Kerja x Waktu Penyelesaian}}{\text{Waktu Kerja Efektif}}$	<b>x 1 Orang</b>
---------------------------------------	----------	--	------------------

Sementara itu, kualitas SDM Pelayanan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh pelayan publik itu sendiri. Secara umum kompetensi yang harus dimiliki oleh pelayanan publik, mulai dari pelaksana, pengawas, administrator sampai dengan Jabatan Pimpinan Tinggi harus mengacu kepada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Sedangkan, tata cara pengembangannya mengacu kepada Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Menurut PerLAN Nomor 10 Tahun 2018, bentuk Pengembangan Kompetensi terdiri atas pendidikan dan/atau pelatihan. Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan terdiri atas

pelatihan klasikal dan pelatihan nonklasikal. Pelatihan klasikal dapat ditempuh melalui jalur pelatihan struktural kepemimpinan, pelatihan manajerial, pelatihan teknis, pelatihan fungsional, pelatihan sosial kultural, seminar/ konferensi/ sarasehan, workshop atau lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, sosialisasi, dan/atau jalur pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Sedangkan bentuk pelatihan non klasikal dapat ditempuh melalui jalur *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, detasering (*secondment*), pembelajaran alam terbuka (*outbond*), patok banding (*benchmarking*), pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/ badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah, belajar mandiri (*self development*), komunitas belajar (*community of practices*), bimbingan di tempat kerja, magang/praktik kerja, dan jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

#### **D. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sarana dan Prasarana Pelayanan**

Sarana dan prasarana pelayanan merupakan sumber daya utama kedua yang menentukan keberhasilan pelayanan publik. Menurut UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Penyelenggara dan pelaksana pelayanan publik berkewajiban mengelola sarana, prasarana, dan/ atau fasilitas pelayanan publik secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berkesinambungan serta bertanggung jawab terhadap pemeliharaan dan/ atau penggantian sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik.

Pelaksana pelayanan publik wajib memberikan laporan kepada penyelenggara mengenai kondisi dan kebutuhan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik serta pelaksana sesuai dengan tuntutan kebutuhan standar pelayanan. Atas laporan mengenai kondisi dan kebutuhan tersebut, penyelenggara melakukan analisis dan menyusun daftar kebutuhan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik dan pelaksana.

Berdasarkan analisis dan daftar kebutuhan sebagaimana tersebut, penyelenggara melakukan pengadaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan mempertimbangkan prinsip efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan berkesinambungan.

Penyelenggara tidak boleh memberikan izin dan/atau membiarkan pihak lain menggunakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mengakibatkan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik tidak berfungsi atau tidak sesuai dengan peruntukannya.

Penyelenggara yang bermaksud melakukan perbaikan sarana, prasarana, dan atau fasilitas pelayanan publik wajib mengumumkan dan mencantumkan batas waktu penyelesaian pekerjaan secara jelas dan terbuka. Perbaikan sarana, prasarana, dan/ atau fasilitas pelayanan publik tidak boleh mengakibatkan terhentinya kegiatan pelayanan publik.

Adapun tahapan dalam pengelolaan sarana dan prasarana pelayanan, mengikuti kaidah dalam manajemen asset. Menurut Siregar (2004), suatu manajemen aset terdiri dari lima tahapan kerja yang satu sama lainnya saling berkaitan. Tahapan kerja manajemen aset tersebut meliputi: inventarisasi aset, legal audit, penilaian aset, optimalisasi aset dan pengembangan SIMA (Sistem Informasi Manajemen Aset).

Sedangkan menurut Sugiana (2017), ada 9 (sembilan) tahapan yang harus dilakukan dalam pengelolaan asset, yaitu perencanaan, pengadaan, inventarisasi, legal audit, penilaian, pengoperasian, pemeliharaan, pembaharuan atau penghapusan, pemusnahan atau pengalihan (penjualan, penyertaan modal, hibah). Dengan merujuk kepada 9 (sembilan) tahapan pengelolaan asset, maka pengelolaan sarana dan prasarana pelayanan dapat dijelaskan sebagai berikut:

### *1. Perencanaan Kebutuhan Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Ini adalah tahap awal proses pengelolaan sarpras pelayanan dimana dilakukan perencanaan mengenai apa saja yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pelayanan. Misalnya kebutuhan untuk pelayanan KTP antara lain ruang pelayanan, meja, kursi, computer, dll.

### *2. Pengadaan Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Pada tahap ini dilakukan kegiatan pengadaan sarana dan prasarana pelayanan, misalnya dengan pengadaan langsung, penunjukan langsung, atau melalui lelang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### *3. Inventarisasi Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Pada tahap ini terdapat rangkaian kegiatan berupa identifikasi kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana, baik secara fisik/ non fisik maupun secara yuridis/ legal. Masing-masing sarana dan prasarana didokumentasikan dan diberi kode tertentu untuk keperluan pengelolaan.

### *4. Legal Audit Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Pada tahap ini dilakukan audit mengenai status sarana dan prasarana yang ada, sistem dan prosedur pengadaan, sistem dan alur pengalihan. Selain itu, identifikasi kemungkinan terjadinya masalah legalitas juga dilakukan pada tahap ini dan sekaligus mempersiapkan solusinya.

### *5. Penilaian Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Dalam tahap ini dilakukan kegiatan penilaian yang bertujuan untuk menilai sarana dan prasarana pelayanan dari segi ekonomi, apakah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### *6. Pengoperasian Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Pada tahap ini setiap sarana dan prasarana pelayanan yang dimiliki digunakan untuk melakukan tugas dan pekerjaan

pelayanan sesuai dengan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi.

### *7. Pemeliharaan Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Pada tahap ini setiap sarana dan prasarana pelayanan yang ada dipelihara agar tetap berfungsi sebagaimana mestinya. Jika ada beberapa yang kurang berfungsi, sesuai dengan prosedur yang berlaku perlu dilakukan perbaikan.

### *8. Penghapusan Sarana dan Prasarana Pelayanan*

Apabila sarana dan prasarana sudah melampaui usia ekonomis sehingga tidak bisa digunakan untuk menyelenggarakan pelayanan, atau walaupun masih bisa digunakan tetapi tidak optimal sehingga pelayanan tidak memuaskan masyarakat, maka dilakukan dihapuskan. Proses penghapusan dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara yaitu:

- *Pengalihan Sarana dan Prasarana*, yaitu pemindahan hak dan/atau tanggungjawab, wewenang, dan pemanfaatan oleh suatu unit lainnya dalam lingkungan sendiri.
- *Pemusnahan Sarana dan Prasarana*, yaitu tindakan memusnahkan atau menghancurkan sarana dan prasarana pelayanan karena dianggap tidak dapat dimanfaatkan lagi.

### *9. Pembaharuan Aset*

Bisa terjadi sarana dan prasarana pelayanan yang ada dianggap tidak atau kurang produktif, sehingga bisa diperbaharui agar dapat dimanfaatkan lagi sampai umur ekonomisnya berakhir. Pembaharuan atau peremajaan tersebut dilakukan dalam bentuk perbaikan atau penggantian suku cadang sehingga sarana dan prasarana yang ada tersebut dapat digunakan seperti kondisi semula.

## **E. Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Teknologi**

Dalam UU Nomor 25 Tahun 2009 disebutkan bahwa penyelenggara layanan berkewajiban mengelola sistem informasi yang terdiri atas sistem informasi elektronik atau nonelektronik, minimal meliputi: profil penyelenggara, profil pelaksana, standar pelayanan, maklumat pelayanan, pengelolaan pengaduan, dan penilaian kinerja. Memperhatikan pasal tersebut, nampak betapa pentingnya sistem informasi dalam penyelenggaraan layanan publik.

Menurut Scott (dalam Budiman, 2004: 100), Sistem Informasi Manajemen (SIM) adalah serangkaian sub-sistem informasi yang menyeluruh dan terkoordinasi secara rasional terpadu yang mampu mentransformasikan data sehingga menjadi informasi lewat serangkaian cara guna meningkatkan produktivitas yang sesuai dengan gaya dan sifat manajer atas dasar kriteria mutu yang telah ditetapkan. Sistem informasi dapat diartikan juga sebagai kumpulan elemen yang saling berhubungan satu sama lain yang membentuk satu kesatuan untuk mengintegrasikan data, memproses, dan menyimpan serta mendistribusikan informasi (Mulyantono, 2016).

Sistem informasi diperlukan sebagai media sosialisasi kepada khalayak ihwal kegiatan pelayanan apa saja yang tersedia. Dengan menampilkan informasi pelayanan, pengguna tidak lagi bertanya-tanya seputar pelayanan sehingga penyelenggara bisa lebih maksimal dalam melaksanakan layanan yang baik dan professional (Ombudsman RI, 2017: 16).

Dalam era teknologi saat ini, sistem informasi yang diperlukan bukan lagi yang manual (nonelektronik) melainkan harus berbasis teknologi informasi, agar dapat memberikan informasi kepada masyarakat secara terbuka dan mudah diakses.

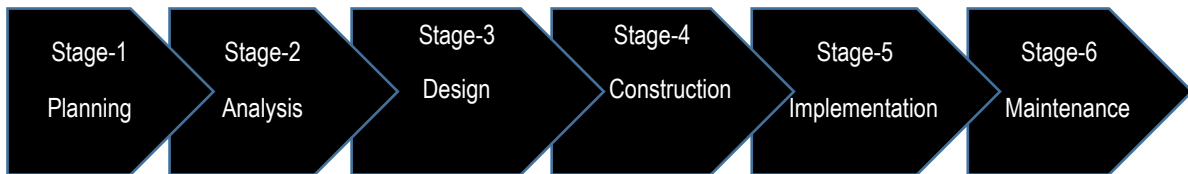
Seesar (2010:6) memaparkan bahwa teknologi informasi terdiri dari 3 (tiga) komponen utama yang terdiri dari:

1. *Hardware* (perangkat keras), merupakan perangkat fisik yang membangun sebuah teknologi informasi. Contohnya: monitor, keyboard, mouse, printer, harddisk, memori, mikroprosesor, CD-ROM, kabel jaringan, antena telekomunikasi, CPU, dan peralatan I/O.
2. *Software* (perangkat lunak), merupakan program yang dibuat untuk keperluan khusus yang tersusun atas program yang menentukan apa yang harus dilakukan oleh komputer. Perangkat lunak dapat dibagi menjadi tiga, yaitu: Perangkat lunak sistem, perangkat lunak bahasa pemrograman, dan perangkat lunak aplikasi.
3. *Brainware*, merupakan personel-personel yang terlibat langsung dalam pemakaian komputer, seperti Sistem Analis, Web Master, Web Designer, Animator, Programmer, Operator, User dan lain-lain. Terdapat berbagai peran yang dapat dilakukan manusia dalam bagian sistem komputer, antara lain: Analis system, Programmer, Operator dan Teknisi.

Sedangkan fungsi teknologi informasi menurut Sutarman (2009:18), terdiri dari: menangkap (*Capture*), mengolah (*processing*), menghasilkan (*generating*), menyimpan (*storage*), mencari kembali (*retrieval*), dan transmisi (*transmission*).

Memperhatikan peran penting teknologi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, maka setiap organisasi penyelenggara layanan dituntut untuk terus berinovasi meningkatkan kualitas dan jangkauan layanan melalui pengembangan Sistem Informasi Pelayanan berbasis teknologi. Advisors (1996) yang dikutip Indrajit (2016), menyebutkan ada 6 (enam) tahapan dalam melaksanakan aktivitas pengembangan Sistem Informasi, yang digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3.1**  
**Tahapan dalam Pengembangan Sistem Informasi Pelayanan**



Sumber: Renaissance Advisors (1996) dalam Indrajit, 2016

Indrajit (2016) menjelaskan keenam tahapan tersebut, secara ringkas (setelah dilakukan penyesuaian untuk konteks organisasi pelayanan publik) sebagai berikut:

**Tahap perencanaan.** Langkah ini merupakan suatu rangkaian kegiatan semenjak ide pertama yang melatarbelakangi pelaksanaan proyek ini didapat, pendefinisian awal terhadap kebutuhan detil atau target yang harus dicapai dari proyek tersebut, penyusunan proposal, penentuan metodologi dan sistem manajemen proyek yang digunakan, sampai dengan penunjukan tim dan instruksi untuk mengeksekusi (memulai) proyek yang bersangkutan.

**Tahap analisa.** Secara prinsip ada dua aspek yang menjadi fokus analisa, yaitu aspek manajemen dan aspek teknologi. Analisa aspek manajemen dimulai dengan mempelajari karakteristik dari organisasi, mulai dari aspek historis, struktur, visi, misi, *critical success factors* (factor kunci keberhasilan), *performance measurements* (ukuran kinerja), strategi, program-program, dan hal terkait lainnya. Sedangkan analisa aspek teknologi meliputi kegiatan-kegiatan yang bersifat menginventarisir asset teknologi informasi yang dimiliki organisasi pada saat proyek dimulai.

**Tahap desain.** Pada tahap desain, tim teknologi informasi bekerja sama dengan tim manajemen melakukan perancangan komponen-komponen sistem terkait. Tim teknologi informasi akan melakukan perancangan teknis dari teknologi informasi yang akan dibangun, seperti sistem basis data, jaringan komputer,

metoda interfacing, teknik konversi data, metode migrasi sistem, dan lain sebagainya.

**Tahap konstruksi.** Berdasarkan desain yang telah dibuat, konstruksi atau development sistem yang sesungguhnya (secara fisik) dibangun. Tim teknis merupakan tulang punggung pelaksana tahap ini, mengingat bahwa semua hal yang bersifat konseptual harus diwujudkan dalam suatu konstruksi teknologi informasi dalam skala detail.

**Tahap implementasi.** Tahap implementasi merupakan tahap yang paling kritis karena untuk pertama kalinya sistem informasi akan dipergunakan di dalam organisasi. Biasanya ada dua pendekatan yang dipergunakan oleh: *cut-off* atau *paralel*. Pendekatan *cut-off* atau *big-bang* adalah suatu strategi implementasi sistem dimana dipilih sebuah hari sebagai patokan, dimana terhitung mulai hari tersebut, sistem baru mulai dipergunakan dan sistem lama sama sekali ditinggalkan. Sementara pendekatan *paralel* dilakukan dengan cara melakukan pengenalan sistem baru sementara sistem lama belum ditinggalkan, sehingga yang terjadi adalah berjalannya dua buah sistem secara paralel (kedua sistem biasa disebut sebagai *testing environment* dan *production environment*).

**Tahap pasca implementasi.** Dari segi manajemen, tahap pasca implementasi berupa suatu aktivitas, dimana harus ada personel atau divisi dalam organisasi yang dapat melakukan perubahan atau modifikasi terhadap sistem informasi sejalan dengan perubahan kebutuhan pelayanan yang sangat dinamis.

## **F. Latihan**

1. Tentukan satu unit kerja layanan tertentu. Kemudian identifikasi pelayanan yang diberikan oleh unit layanan tersebut, lalu hitung beban kerja, waktu penyelesaian pekerjaan dan waktu kerja efektif. Setelah itu, tentukan berapa jumlah kebutuhan pegawai di unit layanan tersebut.

2. Analisis juga kebutuhan sarana dan prasarana serta kebutuhan pengembangan Sistem Informasi Pelayanan, sesuai dengan tahapan yang saudara fahami setelah mempelajari Materi Pokok ini.

## **G. Rangkuman**

1. “Pengelolaan Sumber Daya Organisasi” merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan “Pemberdayaan Sumber Daya Organisasi” lebih ditujukan kepada Sumber Daya Manusia. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dapat dimaknai sebagai upaya agar Sumber Daya Manusia yang dimiliki organisasi memiliki kemampuan yang lebih tinggi, kesempatan untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi lebih luas, dan memberikan peluang kepada Sumber Daya Manusia organisasi untuk lebih banyak terlibat dalam pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja organisasi. Ada 3 (tiga) tahapan dalam pemberdayaan yaitu tahap penyadaran dan pembentukan perilaku, tahap transformasi kemampuan, dan tahap peningkatan intelektual, kecakapan keterampilan sehingga terbentuklah inisiatif dan kemampuan inovatif untuk mehantarkan pada kemandirian.
2. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya utama yang menentukan kinerja pelayanan publik. SDM dimaksud meliputi kualifikasi, jumlah dan kualitas. Kualifikasi dan jumlah SDM dalam pelayanan publik ditentukan oleh hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), sebagaimana diatur dalam Permenpan dan RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan. Sedangkan Analisis Beban Kerja adalah teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh

informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja.

3. Pengelolaan sarana dan prasarana pelayanan mengikuti kaidah dan norma-norma dalam manajemen asset. Dengan demikian, maka pengelolaan sarana dan prasarana meliputi lima tahapan kerja yang satu sama lainnya saling berkaitan, yaitu inventarisasi, legal audit, penilaian, optimalisasi dan pengembangan SIMA (Sistem Informasi Manajemen Aset)
4. Ada 6 (enam) tahapan dalam pengembangan system informasi, yaitu tahap perencanaan, tahap analisa, tahap desain, tahap konstruksi, tahap implementasi, dan tahap pasca implementasi.

## **H. Evaluasi**

1. Coba saudara jelaskan hal-hal yang perlu dilakukan dalam menentukan jumlah, kualifikasi dan kompetensi pegawai dalam suatu unit layanan tertentu!
2. Jelaskan langkah-langkah dalam menentukan jumlah kebutuhan pegawai berdasarkan pendekatan hasil kerja, objek kerja, peralatan kerja, tugas per tugas jabatan!
3. Jelaskan juga hal-hal yang dapat dilakukan dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai di suatu unit layanan! Dan jenis serta jalur pengembangan kompetensi mana yang paling sesuai untuk dilaksanakan di unit saudara? Berikan alasan!
4. Coba saudara jelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengelolaan sumber daya sarana dan prasarana pelayanan!
5. Jelaskan pula langkah-langkah atau tahapan dalam pengembangan Sistem Informasi Pelayanan!

## **I. Umpan Balik**

Dari lima soal evaluasi di atas, jika saudara mampu menjawab semua soal dengan **yakin benar**, maka silahkan lanjutkan ke Materi Pokok berikutnya. Jika saudara tidak yakin terhadap jawaban beberapa soal yang diajukan, silahkan saudara pelajari kembali sub pokok bahasan yang saudara belum faham tersebut.

## PENUTUP

### A. Simpulan

Seorang Administrator yang melekat pada dinyinya julukan sebagai pemilik kompetensi “Kepemimpinan Kinerja”, harus kompeten secara utuh dalam memimpin dan mengelola kinerja. Salah satu aspek penting dalam kompetensi mengelola kinerja (Manajemen Kinerja) adalah kompetensi menyusun dan menerapkan Standar Kinerja Pelayanan, serta kompetensi mengelola sumber daya pelayanan untuk mencapai kinerja organisasi sesuai standar. Untuk itu, seorang Administrator harus memahami dan mampu menerapkan semua sub kompetensi dari Standar Kinerja Pelayanan ini, yang meliputi:

**Pertama,** kemampuan dalam memahami berbagai konsep yang terkait dengan Standar Kinerja Pelayanan, antara lain konsep kinerja, konsep pelayanan, konsep standar kinerja, peran penting standar kinerja dalam manajemen kinerja, serta indikator kepuasan pengguna layanan sesuai paradigma yang berkembang saat ini yaitu paradigm New Public Service.

**Kedua,** kemampuan dalam memahami dan mengintegrasikan Standar Pelayanan Minimal dalam dokumen perencanaan serta menerapkan/ melaksanakannya, menyusun dan menerapkan Standar Pelayanan pada Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan, dan mampu mengukur efisiensi dan efektivitas implementasi Standar Kinerja Pelayanan baik pada Tingkat Organisasi Pemerintah maupun pada Tingkat Organisasi Penyelenggara Layanan.

**Ketiga,** kemampuan dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya pelayanan yang meliputi Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Sarana dan Prasarana, serta Sumber Daya Teknologi. Kemampuan pengelolaan dan pemberdayaan SDM diawali dengan kemampuan untuk mengelola proses Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, serta mengelola proses peningkatan kompetensi melalui berbagai jenis dan jalur pengembangan. Selain itu, seorang Administrator juga harus

memiliki kemampuan mengelola dan memberdayakan sarana dan prasarana pelayanan, serta sumber daya teknologi dengan cara mengembangkan Sistem Informasi Pelayanan berbasis teknologi informasi.

## **B. Umpan Balik dan Tindak Lanjut**

Bukti penguasaan terhadap Mata Pelatihan Standar Kinerja Pelayanan ini adalah kemampuan peserta untuk menjelaskan substansi tentang Standar Kinerja Pelayanan dan Indikator Kepuasan Pengguna Layanan; Efisiensi dan Efektivitas Implementasi Standar Kualitas Kinerja Pelayanan; serta Pengelolaan dan Pemberdayaan Sumber Daya dalam Peningkatan Pelayanan. Dengan kemampuan tersebut, maka setelah mengikuti pembelajaran Mata Pelatihan ini para peserta diharapkan mampu meningkatkan kualitas pelayanan melalui penyusunan dan penerapan standar pelayanan, serta mampu mengelola dan memberdayakan sumber daya organisasi yang dimilikinya secara optimal guna meningkatkan kinerja pelayanan pada organisasinya.

Dalam jangka pendek, bukti penguasaan Mata Pelatihan Standar Kinerja Pelayanan dapat dilihat dari kemampuan peserta untuk menjelaskan dan menjawab semua soal evaluasi yang disajikan pada setiap materi pokok. Jika saudara para peserta sudah mampu menjawab dengan yakin 75% dari seluruh soal yang disajikan pada setiap materi pokok, maka saudara dianggap sudah berhasil dan memiliki kompetensi Standar Kinerja Pelayanan. Jika penguasaan saudara baru 50% s.d. 74% maka saudara belum memiliki kompetensi Standar Kinerja Pelayanan sesuai standar modul, dan saudara harus mempelajari bagian-bagian yang belum saudara kuasai. Sedangkan jika pemahaman saudara kurang dari 50% dari seluruh soal evaluasi yang disajikan pada setiap materi pokok maka saudara harus mengulang seluruh materi pada modul ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, Rhys (2014). "Performance Management and Public Service Improvement: Evidence Review Prepared for the Commission on Public Service Governance and Delivery",  
<http://ppiwi.org.uk/files/2014/04/Performance-Management-and-Public-Service-Improvement.pdf>
- Andrews, Rhys, George A. Boyne and Gareth Enticott (2015). Performance Failure In The Public Sector: Misfortune or mismanagement?  
[https://www.researchgate.net/publication/269403045\\_Performance\\_failure\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_Misfortune\\_or\\_mismanagement/link/55cc982308aeb975674c90fa/download](https://www.researchgate.net/publication/269403045_Performance_failure_in_the_public_sector_Misfortune_or_mismanagement/link/55cc982308aeb975674c90fa/download)
- Ardiansyah, Gumelar (2020). Pengertian Manajemen Aset.  
<https://guruakuntansi.co.id/manajemen-aset/>
- Armstrong, Michael, and Angela Baron. (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development, 1998
- Bedi, Amouzou (2013). The Main differences between Output, Outcome, Benefit, Monitoring, Evaluation and Auditing.  
<http://amouzoubedi.blogspot.com/2013/11/the-main-differences.html>
- BCcampus,\_\_\_\_\_. Management and Leadership in Today's Organizations: *Controlling*.  
<https://opentextbc.ca/businessopenstax/chapter/controlling/>
- Budiman, Akhmad Nasir (2004). *Prinsip-prinsip Sistem Informasi Manajemen, Terjemahan (Principles of Management Information System: George M. Scott), Raja Grafindo Persada, Jakarta.*

Caide, Gerald. E, Naomi J. Caiden (2000) Measuring Performance in Public Sector Programs, ©Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS), Public Administration And Public Policy – Vol. II –.

<https://www.eolss.net/Sample-Chapters/C14/E1-34-05-06.pdf>

Demartini, Chiara (2014). “Performance Management Systems: Design, Diagnosis and Use”, Phisica-Verlag, A. Springer Company.

Nugroho, Dewanto Jati (2012) Pemberdayaan Pemuda Melalui Proses Rehabilitasi Korban Penyalahgunaan Narkoba Di Lembaga Panti Sosial Pamardi Putra (Pspp) Yogyakarta. S1 thesis, Universitas Negeri Yogyakarta.

Diana, Mihaiu (2014). “Measuring Performance In The Public Sector: Between Necessity And Difficulty”, Lucian Blaga University of Sibiu, Romania.

<http://eccsf.ulbsibiu.ro/articole/vol92/925mihaiu.pdf>

Don Ledingham (2009). “Principles of Public Service – can we live up to them?”

<https://www.edubuzz.org/donsblog/2009/02/10/principles-of-public-service-can-we-live-up-to-them/>

European Ombudsman (2012). “Public service principles for the EU civil service”.

<https://www.enisa.europa.eu/about-enisa/procedures-and-policies/public-service-principles-for-the-eu-civil-service>

Franceschini, Fiorenzo; Maurizio Galetto; Domenico Maisano (2007). “Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems”, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Fritz, Joanne (2019). How to Talk About Nonprofit Impact from Inputs to Outcomes: Inputs, Outputs, Outcomes, Impact - How are they Different?

<https://www.thebalancesmb.com/inputs-outputs-outcomes-impact-what-s-the-difference-2502227>

Heinrich, Carolyn J. (2011). "The Performance of Performance Standards", Employment Research.

[https://www.researchgate.net/publication/279164671\\_The\\_Performance\\_of\\_Performance\\_Standards](https://www.researchgate.net/publication/279164671_The_Performance_of_Performance_Standards)

Indrajit, Richardus Eko (2016). "Metodologi Umum Pelaksanaan Proyek Sistem Informasi", dalam Kumpulan Tulisan Berjudul "Pengantar Konsep Dasar Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi", STIMIK Perbanas Renaissance Center.

<https://endangcahyapermana.files.wordpress.com/2016/03/manajemen-sistem-informasi.pdf>

Isrorina dan Widhy Setyowati (2009). "Pengaruh Pemberdayaan Pegawai dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Iklim Organisasi Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan". TEMA Vol 6 Edisi 1, Maret 2009.

<https://media.neliti.com/media/publications/249286-pengaruh-pemberdayaan-pegawai-dan-karakt-93f2a532.pdf>

Ivan T. Robertson; Cary L. Cooper (2015). *Personnel Psychology and Human Resources Management: A Reader for Students and Practitioners*, Wiley.

John Shields; Michelle Brown; et al. (2015). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.

Kusumasari, Bevaola (2006). "Indeks Kepuasan Pengguna Layanan: Menggeser Kepentingan Pelanggan ke Kepentingan Warga Negara", UGM, Populasi, 17(2).

Mulder, Guy (2015) "Detailed Steps In The Development And Implementation Of Performance Standards".

<https://www.nap.edu/read/21820/chapter/6>

Mulyadi, Johnny Setyawan (2000). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Aditya Media, Yogyakarta.

Mulyantono, M. Imam (2016). Konsep Dasar Manajemen, Sistem, dan Teknologi Informasi (Modul 1). Universitas Terbuka.

<http://repository.ut.ac.id/4162/1/ASIP4432-M1.pdf>

Ombusman RI (2017). "Standar Pelayanan Publik Sesuai UU No 25 Tahun 2009: Survei Ombudsman RI".

Paul R. Martin (1 March 2011). *IAAP Handbook of Applied Psychology*. John Wiley & Sons.

Rad, Nader K (2019). Output vs. Outcome vs. Benefits in PRINCE2.

<https://medium.com/@nader.khorrami.rad/output-vs-outcome-vs-benefits-in-prince2-a899d885f125>

Reh, F. John (2020). The Basics of Key Performance Indicators.

<https://www.thebalancecareers.com/key-performance-indicators-2275156>

Seesar, Yolivia Astrianiez (2010). Perbandingan Implementasi Insourcing, Cosourcing, dan Outsourcing dalam Pengembangan Sistem Informasi, Magister Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Siregar, Doli D, 2004, Manajemen Aset, Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan secara Nasional, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Stewart (1998). "Empowering People". Terjemahan: Hardjana, Yogyakarta, Kanisius.

Stoner, James A.F., "Management", Alih Bahasa oleh Alfonsus Sirait (1996). Manajemen Jilid 1, Jakarta, Erlangga.

Sударusman, Eka (2004), "Pemberdayaan: Sebuah Usaha Memotivasi Karyawan", Fokus Ekonomi, Volume 3 Nomor 2, Agustus 2004.

<https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe2/article/view/3374>

Sugiana, A Gima (2017). “Manajemen Aset Pariwisata: Pelayanan Berkualitas agar Wisatawan Puas dan Loyal”, Guardaya Intimarta, Bandung.

Sutarman (2009). Pengantar Teknologi Informasi. Jakarta: Sinar Grafika Offset.

Tanny, Felicia Jesslyn dan Rr. Rooswanti Putri (2017). “Sumber Daya Organisasi dan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan di Perdana Elektronik”, AGORA Vol. 5, No: 3 (2017).

<https://media.neliti.com/media/publications/135813-ID-sumber-daya-organisasi-dan-keunggulan-be.pdf>

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik  
Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Standar Pelayanan Minimal

Permenpan dan RB Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.

Permenpan dan RB Nomor 1 Tahun 2020 Tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 Tahun 2017 Tentang Kompetensi Pemerintahan

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

